

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace procesu

Process Optimization

Student: Bc. Tomáš Neuwirth

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně s využitím uvedených zdrojů. Přílohy č. 3, 4, 5, 6, 9, 14 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....

podpis

Děkuji tímto Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými výrazně přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl také poděkovat zaměstnancům společnosti ČEZ, Zákaznické služby, s. r. o. za poskytnuté informace, konzultace a ochotu při zpracování analytické části této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	- 1 -
2	Charakteristika podniku	- 4 -
3	Teoreticko – metodologická východiska	- 7 -
3.1	Jakost a její plánování, neustálé zlepšování a grafické nástroje	- 7 -
3.1.1	Plánování jakosti	- 8 -
3.1.2	Proces neustálého zlepšování kvality	- 10 -
3.1.3	Cyklus PDCA	- 11 -
3.1.4	Systematický přístup ke zlepšování	- 11 -
3.1.5	Diagram příčin a následků	- 12 -
3.1.6	Paretův diagram	- 12 -
3.2	Firemní kultura	- 13 -
3.2.1	Kultura a její ovlivnění	- 13 -
3.2.2	Znaky pro soudržnou podnikovou kulturu	- 13 -
3.2.3	Hodnoty a základní předpoklady jako prvky kultury	- 16 -
3.2.4	Vliv strategie na kulturu	- 16 -
3.2.5	Organizační kultura a výkonnost	- 17 -
3.2.6	Projevy podnikové kultury	- 20 -
3.2.7	Teorie očekávání	- 20 -
3.3	Teorie potřeb	- 21 -
3.3.1	McClellandova teorie potřeb dosahování cílů	- 22 -
3.3.2	Motivace	- 22 -
3.4	Moc a komunikace	- 22 -
3.4.1	Moc a organizační změna	- 23 -
3.4.2	Výkonnost a lidé	- 23 -
3.4.3	Komunikace	- 24 -
3.5	Znalostní management	- 25 -
3.6	Kaizen	- 25 -
3.6.1	Seznámení se s metodou Kaizen	- 26 -
3.6.2	Kvalita na prvním místě, pak až zisk	- 29 -
3.6.3	TQC	- 29 -
3.6.4	Kaizen zaměřený na management	- 29 -
3.6.5	Systémová zlepšení	- 30 -

3.6.6 Kaizen u týmů	- 30 -
3.6.7 Kaizen zacílený na jednotlivce	- 31 -
3.6.8 Kaizen a přístup k problému	- 32 -
3.6.9 Odcizení práce	- 32 -
3.6.10 Kaizen a management	- 33 -
3.7 Vymezení rizika	- 34 -
3.8 Ekonomika jakosti	- 35 -
3.9 Sledování nákladů na jakost	- 35 -
3.9.1 Náklady na jakost u výrobce	- 36 -
3.9.1.1 PAF modely	- 36 -
4 Analytická část	- 38 -
4.1 Popsání procesu fakturace elektřiny	- 38 -
4.1.1 Typy faktur elektřiny	- 39 -
4.1.2 Druhy faktur elektřiny	- 39 -
4.1.3 Platební kalendáře	- 39 -
4.2 Opravné faktury elektřiny	- 40 -
4.2.1 Informace pro opravné faktury elektřiny	- 40 -
4.2.2 Možnosti vystavení opravných faktur elektřiny	- 40 -
4.2.2.1 Storno přizpůsobení a vystavení opravné faktury	- 41 -
4.2.2.2 Vystavení pomocí manuálních dokladů	- 41 -
4.2.3 Reklamace a její vyřízení	- 41 -
4.3 Firemní kultura	- 44 -
4.4 Analýza opravných faktur elektřiny	- 52 -
4.4.1 Chybné smluvní údaje a chybná cena	- 54 -
4.4.2 Výrobna	- 57 -
4.4.3 Fakturace interní	- 57 -
4.4.4 Jiná chyba	- 58 -
4.4.5 Náklady na opravné faktury elektřiny	- 59 -
5 Návrhy a doporučení	- 63 -
6 Závěr	- 67 -
Seznam použité literatury	- 69 -
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolil oblast, která mě velmi zaujala, a v tuto chvíli můžeme vidět, že je skloňována ve všech pádech v souvislosti se současnou ekonomickou krizí ve světě. Jedná se o téma optimalizace procesu.

Optimalizaci procesu budu aplikovat ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. v oblasti fakturace velkoodběratelům. Důvod, proč jsem se zaměřil na velkoodběratele, je především ten, že pro tyto zákazníky se podnik snaží mít stoprocentní proces fakturace, tj. nemít zde žádné chyby, které by zapříčinily pozdější nespokojenost zákazníka nebo reklamaci fakturovaných skutečností.

Samotná optimalizace procesu může být pro podnik velmi přínosná a to z mnoha důvodů. Mezi primární příčiny patří zvýšení efektivnosti činnosti, zrychlení samotného procesu, nalézání veškerých problematických oblastí a jako nejdůležitější úkol optimalizace je snaha snížení nákladů daného procesu a zvýšení kvality, z čehož plyne zvýšení ziskovosti daného podniku.

Dnešní doba je plná zvrátů a nestálých informací, které se mění z vteřiny na vteřinu. Proto žádný podnik nemůže říci, že je o krok před ostatními, protože v setině vteřiny to už nemusí být pravda. Je totiž velmi relativní, aby si podnik myslel, že je nejlepší a nemusí již dále na sobě pracovat, tak je to pro něj začátek konce. Pro podnik je nezbytné si uvědomit, že když je „lídrem“, tak musí neustále pracovat na svém vývoji a zlepšovat se.

Elementárními částmi každého podniku jsou jejich procesy, které se skládají jak z lidských zdrojů, tak strojů a technik, které jsou pro správnou funkci procesu nezbytné.

Stroje, výpočetní technika, software a další zdroje, které jsou důležitým faktorem pro daný proces, jsou těžce programovatelné. Většinou plní úkoly podle předem stanovených kritérií a dle svého programu. Optimalizace této části je sice velmi zdlouhavá, ale v případě, že ji dobře nastavíme a správně aplikujeme, poté nám dané stroje konají práci stoprocentně. Avšak pro bezchybnost daných strojů, kromě veškerého správného nastavení, jsou nezbytné také informace, které pro svoji činnost budou potřebovat. Je nutné, aby informace byly

správné, jasné a jednoznačně identifikovatelné. Proto se v jedné části mé diplomové práce zaměřím na samotný proces, jenž je pro fakturaci daného podniku používán. Budu se zabývat fungováním procesu, jak jsou pro něj získávána data, kdo je získává a z kolika procent jsou příčinnou neshod daných faktur a následných reklamací. Dále se zaměřím na jednotlivé příčiny, z kolika procent je důsledkem problémů právě špatná informace, která přichází z vně do daného procesu a z kolika procent je to chyba programu nebo jeho špatného nastavení.

Danou část budu řešit pomocí Paretovy analýzy a zhodnocení provedu pomocí grafu v softwaru MS Excel. A závěrem provedu analýzu daného zjištění, zhodnocení a dílčí návrhy řešení.

Další část mé diplomové práce bude zaměřena na lidské zdroje. Důvodem je právě skutečnost, že samotný proces, který je prováděn pomocí výpočetní techniky, je obsluhován lidmi. Lidé jsou právě hlavními subjekty, jež mohou přijít na problém v procesu. Také jsou těmi, kteří ovlivní kvalitu daného procesu a mohou se zasloužit o jeho rychlejší a jednodušší vyřešení.

V následující kapitole této práce budu zkoumat vzájemný vztah mezi kulturou společnosti, motivací a dalšími měkkými faktory a výsledky efektivnosti daného procesu. Jedna z mých hypotéz se zabývá, jak významně kultura společnosti ovlivňuje efektivitu procesu. Budu se snažit ukázat, jak jsou dané vlastnosti nezbytné pro dokonalý proces. Ačkoli je proces v rámci výpočetní techniky bezchybný, není zde nikdy zaručeno, že v případě vstupu lidského faktoru do procesu bude daný proces i nadále s nulovým podílem chybovosti.

Lidské zdroje jsou nejméně fixní složkou každého procesu, jelikož každý člověk má jiný názor, způsob myšlení, chování a práce. Je nezbytné být schopen využít vlastností zaměstnanců a skloubit je tak, aby všichni byli schopni spolupracovat a zvyšovat tak efektivitu práce. Předpokladem je právě snaha pracovníka vykonávat svoji činnost, co nejlépe a nejkvalitněji, což je další má hypotéza. Následující oblastí bude kultura společnosti, která z velké části také ovlivňuje činnost a chování společnosti.

Na základě dotazníků a průzkumu se budu zabývat problematikou motivace a dalších prvků, které ovlivnily zaměstnance při snaze zlepšování procesu nebo právě proč se do řešení

nezapojují a co je jejich hlavní příčinou. Tato oblast je podstatná pro optimalizaci a není možné ji vynechat. Danou problematiku lidských zdrojů budu řešit pomocí japonského stylu Kaizen.

Cílem této práce je zjistit, jaké jsou příčiny vzniku opravných faktur, jakým způsobem je bude možno omezit, případně úplně vyloučit. Ověřit, zda je kultura pevná a zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální nebo jsou zde nedostatky, které je nutno odstranit, aby se klima ve společnosti zlepšilo a mohlo dojít k implementaci neustálého zlepšování procesu postupnými změnami. Zjistit, zda společnost je připravena na využívání metody Kaizen a jak by měla dále postupovat, aby ji aplikovala správně a v co nejkratším časovém horizontu.

2 Charakteristika podniku

Podnik, ve kterém je prováděna optimalizace procesu, je dceřinou společností ČEZ, a.s. Samotná mateřská společnost byla založena roku 1992 Fondem národního majetku ČR. Majoritním akcionářem je Česká republika, kde se o daný akciový podíl stará Ministerstvo financí České republiky. Hlavní činností společnosti je výroba, nákup, prodej elektřiny konečným zákazníkům a podpora celé elektrizační soustavy. Další komoditou je teplo, které společnost vyrábí, rozvádí a prodává. Dále se zabývá nákupem a obchodováním s plynem. Na základě těchto aktivit společnost dosahuje dominantního tržního postavení vzhledem k objemu tržeb. Cílem společnosti, kromě ekonomických hledisek, je i spolehlivé zajištění dodávek elektrické energie s přijatelnými dopady na životní prostředí a společensky akceptovatelnými riziky.

Strategickým úkolem společnosti je být ve vedoucím postavení na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy. Skupina kromě výroby a prodeje elektřiny má i další aktivity v oblasti telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu a dalších oblastí. Řadí se mezi evropskou desítku největších energetických subjektů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. V České republice je největším výrobcem a prodejcem elektřiny a tepla.

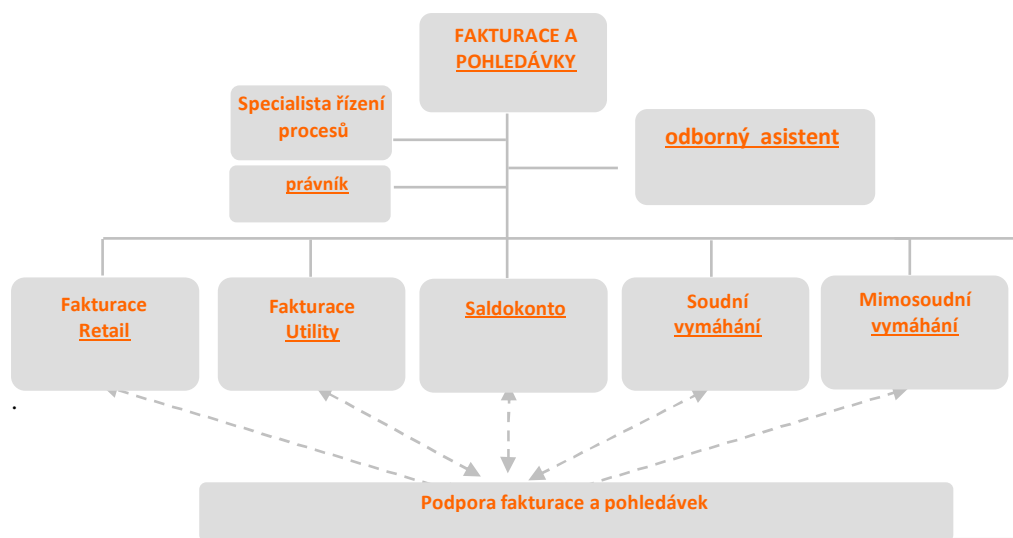
Společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., je právě místo, kde se zabývá optimalizací procesu. Jejím úkolem je poskytování komplexních a jasných služeb pro konečné zákazníky, duální zákazníky a další držitele licencí. Společnost se dělí do úseků Generálního ředitele, Péče o zákazníka, Nepřímé obchodní kanály, Fakturace a správa pohledávek a Správa společností. Danou organizační strukturu můžete nalézt na obr. 2.2. – organizační struktura. Činností společnosti je poskytování obsluhy zákazníků, tj. sjednávání, provádění změn, ukončování smluv se zákazníky a veškeré další požadavky s tím spojené. Fakturace, správa saldokonta, řešení pohledávek a jejich správa, včetně soudního a mimosoudního vymáhání. Má práce je jasně vyspecifikována na oblast fakturace, se zaměřením na velkoodběr a řešení problematiky opravné fakturace.

Zákaznické služby zajišťují prodej a obsluhu domácností a maloodběrů podnikatelů, kdy jim nabízejí primární zákaznický servis. Středním a velkým klientům jsou nabízeny vzhledem k jejich odběru služby pro prodej i pro distribuci.

Díky širokému spektru komunikačních kanálů je usnadněn kontakt se zákazníky, možnost lehce vyřešit veškeré jejich otázky a požadavky z oblasti elektřiny. Klient může využít komunikaci prostřednictvím zákaznické linky nebo virtuální obchodní kanceláře, což je internetová aplikace, kde klient vidí veškeré své záležitosti počínaje vystavenou fakturou až nedoplatkem a dalšími informacemi. Pokud klient vyžaduje osobní kontakt, má možnost navštívit přímo kanceláře zákaznických služeb.

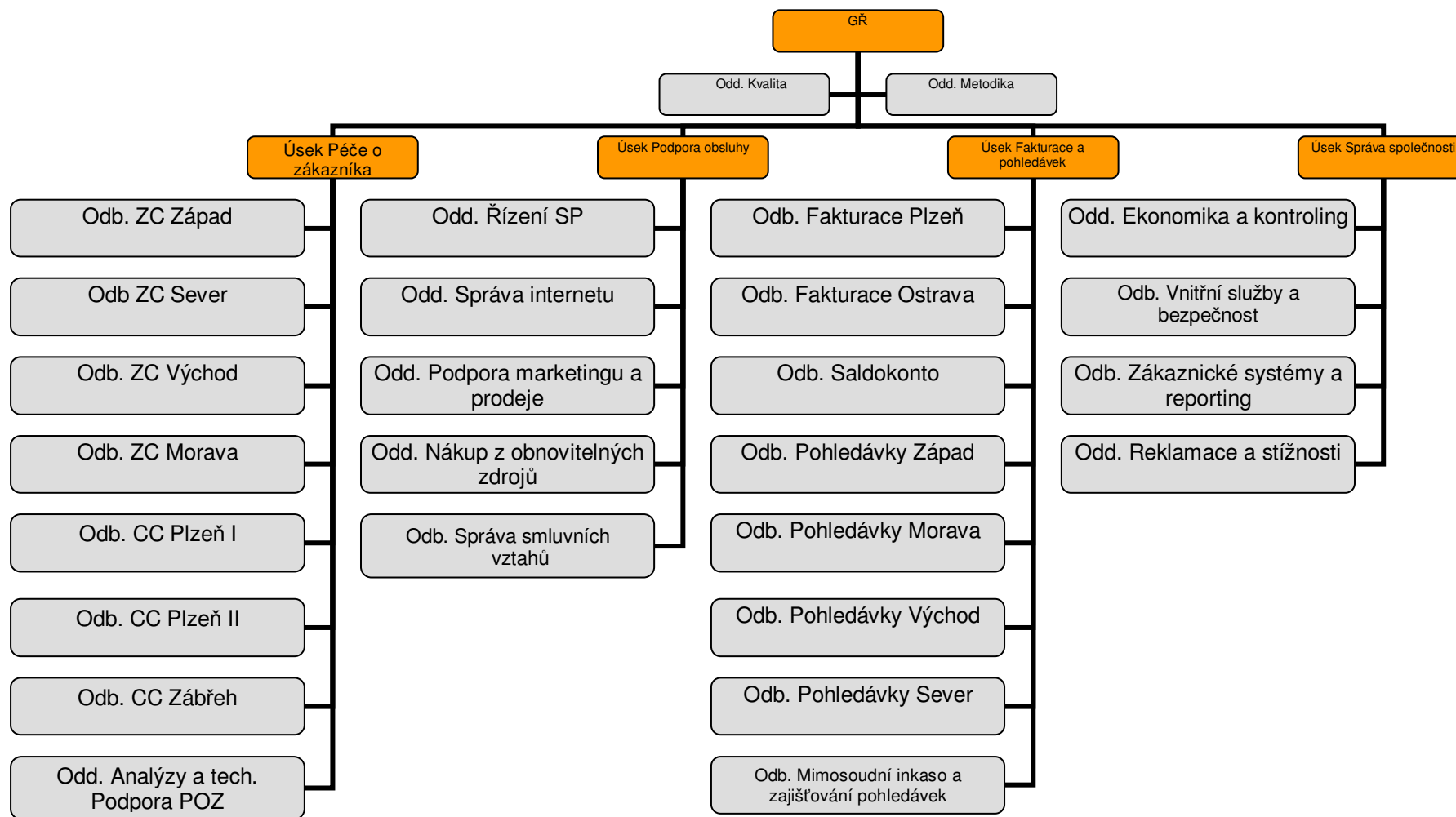
Cílem Zákaznických služeb je dostat požadavkům klienta v nejkratším časovém termínu a při vynaložení co nejnižších finančních zdrojů. Úkolem oddělení fakturace je v termínu vyfakturovat veškerou spotřebu klientů dle nastaveného kalendáře. Samotné oddělení se však musí spoléhat na data, která jsou mu dodávána z jiných dceřiných společností. Musí provést fakturaci rychle se správnými údaji, jako jsou zálohy, platby k dobru, změny v jističích, měřidlech, příkonech a další, aby provedli fakturaci správně a v řádné výši. Odbor fakturace a pohledávek má pod sebou dalších šest oddělení, která deklarují v obrázku 2.1, kde podpora fakturace není nastavena pod všemi odděleními, ale se všemi musí komunikovat a provádět podporu, dodávat metodiky a řídicí dokumenty.

Obr. 2.1 Podrobná organizační struktura oddělení fakturace a pohledávek



Zdroj: Intranet společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

Obr. 2.2 Organizační struktura ČEZ, Zákaznické služby, s.r.o.



Zdroj: Intranet společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

3 Teoreticko – metodologická východiska

Svět kolem nás je čím dál rychlejší, je problém si věřit informacím, které máme v danou chvíli. Nemůžeme si být jisti, zda ještě platí nebo již jsou informace nové. Informace, které díky světu internetu jsou obsáhlé, a není problém je získat. Jsou tak obsáhlé, že jen velmi těžko z nich filtrujeme pro nás relevantní data. Hovoříme tak o přesycenosti informací, které ne vždy jsou aktuální a platné. Proto i samotná teoretická východiska jsou platná po nějakou dobu a poté přichází nové objevy, které nastupují na místo dřívějších znalostí. Pokrok se nezastaví, ale společnost, která chce být úspěšná, musí jít s pokrokem kupředu, aby si byla schopna udržet svoji pozici.

Právě orientace na kvalitu je jedním z hlavních cílů dnešních společností. Vyrábět přesně, kvalitně, včas a s co nejnižšími náklady, abychom dosahovali vysokých zisků. Dnes již nemůžeme tvrdit, že konkurenční výhoda jedné firmy je v tom, že má lepší stroje. Většina firem má stroje stejné nebo srovnatelné, co se ale liší je právě způsob výroby, dodržování pravidel kvality a snaha neustále snižovat náklady.

3.1 Jakost a její plánování, neustálé zlepšování a grafické nástroje

Plánování jakosti je náročná a složitá činnost, ve které je nezbytné dodržovat několik zásad. Patří zde především fáze návrhu a vývoje. Většinou je tato oblast ve společnostech podceňována, jelikož je významně náročná na finanční prostředky. V případě, že se jakost ve společnostech neplánuje, může docházet k negativním důsledkům, kdy některé jsou okamžitě viditelné a jiné se projeví až později. Okamžité negativní důsledky jsou pro společnost velmi bolestivé. Patří zde například vysoké náklady jak pro společnost, tak pro zákazníka, vysoký podíl neshodných výrobků či služeb a v neposlední řadě je nutné zmínit i rostoucí nespokojenost zákazníků a z ní plynoucí snížení až ztrátu konkurenceschopnosti.

3.1.1 Plánování jakosti

Celá kapitola plánování jakosti vychází z knihy autora Plura (2001). Plánování kvality je jedním ze tří primárních procesů, do kterých dále zahrnujeme řízení jakosti a zlepšování jakosti výrobků nebo služeb.

Samotným závěrem celého procesu plánování kvality by mělo být vytvoření jasného postupu, který bude vhodný pro dosažení podnikové strategie. Ve fázi řízení jakosti je hlavním cílem implementovat činnosti, které byly nastaveny právě v této fázi. Poté dochází k porovnání výsledků s předpokládanými cíli. V poslední fázi bychom se měli soustředit na zlepšování dosavadního procesu, kdy hlavním úkolem je dosažení ještě vyšší kvality, než bylo uvedeno v prvotním plánu.

Samotné plánování kvality je nezbytné pro dosažení žádoucí kvality služeb a prevenci neshod, a to v případech:

1. kdy stojíme před změnami procesů,
2. kdy jsme zjistili neshody a nedostatky v kvalitě procesů,
3. kdy plánujeme nové procesy.

Nezbytné pro plánování kvality je nastavení jasných cílů, které by měly obsahovat měřitelné údaje o znacích kvality a určení termínu, kdy by mělo dojít ke splnění. S danými cíli se poté dále odvíjí časový plán činností. Stanovené cíle by měly splňovat podmínku SMART, tj. být jasně definované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a načasované. Jedním z východisek pro stanovení cílů by měl být marketingový výzkum, abychom byli schopni zjistit potřeby klientů.

Plánování jakosti obsahuje širokou škálu činností Šigut (2004):

- stanovení cílů a podrobné rozpracování ve společnosti,
- plánování samotného managementu jakosti,
- vytvoření plánu kvality pro jednotlivé zakázky,
- nastavení jednotlivých znaků kvality služeb,
- nastavení metodiky, která bude využita pro dosažení požadované kvality,

- plánování provádění preventivních kontrol a opatření, aby docházelo k minimalizaci rizika vzniku neshod,
- vypracování časového plánu průběhu jednotlivých činností,
- predikce a vytvoření kalkulace potřebných finančních zdrojů a kapacit,
- nastavení procesu neustálého zlepšování jakosti a jejich metodické postupy.

Důležité je mít na paměti, že činnosti, které ovlivňují jakost v různých etapách procesu, jsou obvykle zakreslovány do spirály jakosti. Z ní jde zřetelně vidět, že každá činnost se určitou měrou podílí na výsledné kvalitě. V příloze č. 15 naleznete právě ukázkou spirály jakosti a její průběh.

Mezi vstupní faktory pro plánování jakosti zahrnujeme:

- firemní strategie,
- nadefinované cíle organizace,
- validace zákonných požadavků a předpisů,
- evaluace výkonnosti procesů,
- identifikované příležitosti ke zlepšení,
- data pro hodnocení a eliminaci rizik.

Výstupy plánování kvality by měly určovat procesy nezbytné pro jejich uskutečnění a další podpůrné činnosti z pohledu:

- znalostí, které společnost vyžaduje,
- ručení a kompetence při implementaci záměrů pro zlepšování,
- měřítek pro evaluaci dosaženého zlepšení efektivity organizace,
- potřebných zdrojů a to nejen finančních,
- potřeb řízení dokumentace a všech relevantních záznamů.

Úkolem společnosti je neustále kontrolovat výstupy, aby zjistila efektivnost daných procesů společnosti.

Požadavky na proces musí být společnosti stanoveny s ohledem na:

- požadavky, které jsou specifikované zákazníkem,
- zákonné požadavky a další související předpisy,
- parametry stanovené společností.

Je nezbytné, aby tyto požadavky byly společnostmi podrobně přezkoumány a případně upraveny, aby je bylo možno implementovat do procesu. V dalším průběhu plánování konceptu je nezbytné si stanovit jednotlivé fáze návrhu a vývoje, přezkoumání, ověřování a validaci a také určení kompetencí při návrhu a vývoje.

3.1.2 Proces neustálého zlepšování kvality

V současnosti je tento postup chápán jako část managementu kvality, která se snaží o zvýšení schopnosti společnosti plnit nároky na kvalitu. Primárním úkolem je se současným stavem dosáhnout vyšší úrovně jakosti. Toto zlepšování je významné pro všechny společnosti z mnoha příčin. Při zlepšování dochází ke kontinuálnímu vývoji vědecké činnosti a techniky, která vytváří nové možnosti, příležitosti a výzvy ke zlepšování. Také konkurenti se musí aktivně snažit o zlepšování, aby si udrželi svoji konkurenční výhodu. A v neposlední řadě tyto aktivity výrazně podporují aktivní účast pracovníků při plnění stanovených cílů společnosti. Zlepšování je prováděno právě na základě jednotlivých procesů a ne celku.

Zlepšování je zacíleno na:

- zvyšování vhodnosti činností a aktivit k aplikaci,
- degresi objemu neshod,
- zvyšování účinnosti veškerých procedur dané organizace.

Kroky daného procesu podle autora Plura (2001, str. 125):

- **Zjišťování důvodu pro zlepšování:** Dochází ke zjištění problému v daném procesu a uvedení oblasti pro zlepšování s argumentací, proč je nutná změna právě zde.
- **Evaluace současné situace:** Nezbytná je evaluace účinnosti současného procesu. Je zapotřebí provést sběr dat a jejich analýzu, abychom zjistili jednotlivé příčiny vzniku problémů a identifikovali neshody s největší četností. Podle četností provedeme výběr problému, kterému stanovíme za cíl zlepšení s nejvyšší prioritou.
- **Analýza:** Zjištění primárních důvodů vzniku problémů.
- **Identifikování a implementace potenciálních řešení:** Zjišťujeme a zkoumáme veškerá možná relevantní řešení. V této fázi bychom měli vyčlenit a implementovat z množiny řešení nejlepší možnou variantu, která by zajistila odstranění primární příčiny a zabránila jejímu opětovnému vzniku.

- **Vyhodnocení účinku implementovaného řešení:** Provedení kontroly, zda došlo k odstranění problému a jeho primárních příčin, případně zda se aplikací daného řešení snížil vliv daného problému a došlo tak k uskutečnění stanovených cílů.
- **Uplatnění a standardizace implementovaného řešení:** V této fázi je nutno nahradit dosavadní proces právě procesem novým, abychom i v budoucnu mohli zajistit degeneraci neshod nebo jejich fixaci.
- **Evaluace efektivnosti a účinnosti procesu s implementovaným řešením:** V této fázi provádíme vyhodnocení projektu. Zjišťujeme jeho míru úspěšnosti a odpovídáme si na otázku, zda není potřeba implementovat danou změnu i na jiném místě ve společnosti.

3.1.3 Cyklus PDCA

Jedná se o základní model zlepšování jakosti Plura (2001). Cyklus je tvořen ze čtyř fází, ve kterých probíhá zlepšování. Tento cyklus je nekonečný a proto by měl zabezpečovat neustálé zlepšování.

Plan	Plánuj	jedná se o vypracování harmonogramu činností zlepšování
Do	Vykonej	aktivní vykonání naplánovaných činností
Chech	Zkontroluj	kontrola, dohled a analýza dosažených výsledků a komparace se stanoveným plánem
Act	Reaguj	zpětná vazba na výsledky a úprava procesu

3.1.4 Systematický přístup ke zlepšování

Využíváme jej v případech, kdy hovoříme o vleklých problémech. Jedná se o problémy, které se společnost snažila v minulé době vyřešit, avšak neúspěšně. Důvody neúspěchu můžeme spatřovat právě v nesystematickém přístupu k rozboru daného problému a řešení neshod viz Plura (2001).

Mezi projevy nesystematičnosti můžeme zahrnout:

- jmenování pouze jednoho pracovníka, jehož hlavní úlohou je odstranění problému, což však vede k výraznému omezení pohledu na problematiku;
- řešení je uskutečňováno pod časovým tlakem; může tak docházet k chybám při implementaci a přehlédnutí možných neshod, které se mohou projevit až v budoucnosti,
- není k dispozici dostatečné množství relevantních dat o daném procesu a není přesně známa návaznost na daný proces, jsou neúplné informace o požadovaných vstupech a výstupech,
- není regulace procesu nebo intenzivnější kontrolní dohled; následkem může být právě nekvalitně provedena implementace změny, nebo její špatné pochopení, práce s kvalitou na nižší úrovni,
- nedochází ke zjišťování ekonomických dopadů daných změn, což je významná chyba, jelikož si společnost nehlídá náklady a výnosy plynoucí z dané změny, nekontroluje její rentabilitu a návratnost; firma může tak provádět změny s myšlenkou lepších výsledků a může se dostávat do horších hospodářských výsledků,
- nejsou vedeny záznamy o řešení dané problematiky, může tehdy docházet k duplicitě řešení a snaze implementovat řešení, která již byla použita, ale byla neúspěšná.

3.1.5 Diagram příčin a následků

Jedná se o grafický nástroj pro analýzu příčin specifikovaného problému. Využívá systémového přístupu k rozboru daného problému, pomocí něhož můžeme zahrnout do diagramu veškeré nápady a asociace. Využívá se při řešení problémů, které mohou být vyvolány více příčinami a snaží se jít do důsledků, aby zjistil kořenový problém. Nejdříve je nutno nastavit skupiny příčin daného problému. Může se jednat o problematiku spojenou s materiálem, zařízením, metodami, prostředím a další.

3.1.6 Paretův diagram

Jedná se o jeden z možných nástrojů manažerského rozhodování, který nám dává možnost si stanovit priority při řešení neshod s kvalitou tak, aby bylo efektivně využito finančních zdrojů a byl dosažen maximální efekt. Základní hypotézou je, že 80 % až 90 %

neshod je zapříčiněno 5 % až 20 % činitelů, které jsou příčinou daných neshod. Pomocí Paretova principu je možno predikovat, že na vznikajících neshodách se většinově podílí pouze určitá skupina činitelů. Tyto malé skupiny většina autorů označuje jako „životně důležitá menšina“ a pro zbývající doplněk se užívá výrazu „užitečná většina“.

Jako vstupy v Paretově diagramu se uvažují především informace o četnosti a výskytu neshod nebo příčin za blíže specifikovaný časový interval, které jsou stratifikovány. Proto většinou primárním měřítkem Paretova diagramu je četnost. Ale z důvodu neschopnosti využití četnosti pro určení závažnosti daného kritéria se četnost výskytu násobí předem stanoveným koeficientem závažností určitého problému. Koeficient závažnosti si můžeme sami nastavit na základě odborného odhadu, brainstormingem, popřípadě jinou metodou.

3.2 Firemní kultura

Firemní kultura je dle Brooks (2003) definována tak, že ztvárňuje určitý profil, myšlení podniku, vnitřní pravidla hry, která působí přímo i nepřímo na myšlení a konání zaměstnanců, ale i globální atmosféru, ve které se odehrává veškerý vnitropodnikový život. Podnikovou kulturu můžeme nacházet v duševních pochodech. Stanovuje neurčitou cestu lidského myšlení, cítění a chování ve společnosti. Z čehož vyplývá, že každý podnik bude mít svoji vlastní podnikovou kulturu, kterou bude dále vytvářet a na hladině jemu výhodné udržovat.

3.2.1 Kultura a její ovlivnění

Kultura je ovlivněna mnoha faktory, které můžeme rozčlenit podle pramenů působení na vnitřní vlivy (management) a vnější vlivy (okolní prostředí společnosti, kultura samotná a další). Další členění je podle toho, jak jsme ji schopni ovlivnit, kde máme faktory ovlivnitelné (management) a velmi těžce ovlivnitelné faktory (okolí podniku, kultura).

3.2.2 Znaky pro soudržnou podnikovou kulturu

- **Jasnost a zřetelnost:** Je nutné, aby jednotlivé části podnikové kultury bylo možno jasně, zřetelně a způsobem snadno pochopitelným zaměstnancům sdělit. Jaké chování

je od nich vyžádáno, co musí dělat, co je pro společnost přijatelné a co není. Důležité je, aby hodnoty kultury společnosti byly jednoduše komunikovatelné všem pracovníkům dané společnosti, nevytvářely se tak komunikační šumy a nešířily se špatné informace.

- **Působnost:** Je zapotřebí, aby všem pracovníkům byly známy jednotlivé prvky a aby se s jejich skutečností setkávali na pracovišti. Prvky dané podnikové kultury musí být všemi respektovány a dodržovány.
- **Zakotvenost:** Jedná se o stupeň soužití a internalizace s danými hodnotami a normami chování. Ve chvíli, kdy je podniková kultura elementem každodenních aktivit minimálně prosté většiny zaměstnanců, poté hovoříme o silné podnikové kultuře. Hovoříme o tom, že se zaměstnanci s kulturou společnosti sžili a přijali ji za svou.

Autor Šigut (2004) tvrdí, že je důležité neustále myslet na to, že pevná podniková kultura je jedním z nástrojů, který pomáhá managementu při řízení a podporuje řídicí procesy. Ovšem v mnoha případech může narazit na odpor a stát se negativní motivací pro zaměstnance právě v systému řízení. V případě, že v podniku vznikly subkultury, může být opět podniková kultura vnímána velmi negativně. Subkultury jsou nezávislé kultury, které se mohou vytvořit v některých částech podniku a vzdalují se svými sociálními normami a hodnotami od hodnot společnosti. Může se jednat o vytváření subkultur v rámci jednotlivých pracovišť, kde si zaměstnanci nastavili pravidla jinak, než jsou dány celopodnikově. V té chvíli dochází k rozkolu a měl by se tím management zabývat a daný problém ve velmi krátkém časovém intervalu vyřešit.

Tyto rozdíly se mohou vytvořit obvykle mezi:

1. odlišnými úrovněmi řízení,
2. individuálními funkčními oblastmi,
3. regionálně odlehlými pracovišti.

Faktory, které nám pomohou zavést podnikovou kulturu do praxe viz Šigut (2004):

1. **Informovanost** – Být otevřený veškerým relevantním informacím zaměstnanců. Otevřenost informací by měla zahrnovat míru, rozsah a jakým způsobem jsou informace o společnosti dostupné zaměstnancům. Kromě základních informací, by zde měly být zakomponovány veškeré informace o hospodaření podniku, public relations, sponzorství. Informace by se měli dostávat k zaměstnancům

nejrůznějším způsobem například přes e-mail, intranet, firemním časopisem, prospekty a další. Není vhodné volit pouze jeden informační kanál, protože informace se tak nemusí dostat ke všem zainteresovaným stranám, proto je vhodné volit minimálně dva komunikační kanály.

2. **Osobní příklad manažerů** – pro podnikovou kulturu je žádoucí, aby podle nastavených pravidel chování a jednání se řídili nejen zaměstnanci, ale také manažeři. V případě, že chceme po zaměstnancích, aby se chovali dle dané kultury, a manažeři se budou chovat odlišně, je pevná podniková kultura silně ohrožena a v mnoha případech dochází k odcizení zaměstnanců a vedení společnosti.
3. **Podnikové dokumenty** – jsou striktně vymezené, jasné formulované psané normy společnosti. Zahrnují se zde strategické programy, pracovní řády, organizační diagramy, podnikové plány, řídicí dokumenty, finanční plány, rozvojové plány, vzdělání a další.
4. **Systém personálního řízení** – vychází z funkční strategie společnosti, díky které není problém zavést personální řízení ve společnosti a vytvořit si účinný systém vzdělávání. Primárním cílem personálního řízení je osobní rozvoj zaměstnanců a přenesení hodnot společnosti na ně.
5. **Podnikový vzdělávací systém** – úkolem je zajistit rovnováhu mezi profesní strukturou zaměstnanců a požadavky a plány společnosti. Kompetentní osobou, která zodpovídá za vzdělání svých pracovníků je většinou vedoucí pracovník, který navrhuje svým podřízeným různá interní a externí školení a jiné formy vzdělávání potřebné pro jejich kariérní a osobní rozvoj. Podnikové vzdělávání proto chápeme jako cílevědomé, plánované a řízené působení na zaměstnance k tomu, aby získal hlubší informace, nebo aby si je osvěžil, také aby získal potřebné dovednosti
 - a) pro výkon své práce na daném pracovním místě;
 - b) pro výkon své práce na různých pracovních místech, případně získal nové znalosti a dovednosti z hlediska profesního rozvoje.

3.2.3 Hodnoty a základní předpoklady jako prvky kultury

Základní předpoklady jsou představy o reálné činnosti, které jsou považovány jedinci za samozřejmé, žádným možným způsobem zpochybnitelné a pravdivé. Výchozí může být tvrzení: „lidem v naší firmě se dá věřit“. Hlavním problémem je, že u lidí fungují naprosto automaticky a neuvědomují si je, což je důvod pro jejich obtížnou identifikaci.

Dle Brookse (2003) hodnota je něco, co člověk chápe jako důležité a nezbytné a přikládá jí velký význam. Hodnoty působí na samotné hodnocení, a to nejen ve smyslu dobrý – špatný, ale vyjadřují preference jedince a mají širší dopad na jeho rozhodování a výsledně na rozhodování celé organizace. Důležité je oddělit hodnoty jedince od hodnot organizace. Hodnoty jedince jsou nastaveny hodnotovým systémem právě daného člověka, zatímco organizační hodnoty jsou dány tím, čemu daná společnost přikládá vysoký význam. Samotnou organizační hodnotu můžeme pozorovat za snahou organizace porazit konkurenci, být nejlepší na trhu, chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí a další. Často však dochází k neshodám mezi teoreticky nastavenými hodnotami a skutečnou praxí. Důsledkem toho může být, že zaměstnanci s danými hodnotami nesouhlasí a neztotožňují se. Díky tomu dochází k rozporu mezi manažery a zaměstnanci. Příkladem je situace, kdy manažeři chtějí, aby se kladl výrazný důraz na kvalitu, a ke konci roku při zhodnocení je zajímá pouze finanční výsledek, což je v rozporu s činností celého roku.

Postoj je termín pro vyjadřování svých pocitů kladných i záporných, které se mohou týkat osob, událostí, neshod. Postoj je výsledkem kognitivní, činné a emoční složky psychiky. Díky tomu dochází k hodnotícímu výroku dané věci, kde objekt hodnocení může být evaluován kladně či záporně.

3.2.4 Vliv strategie na kulturu

Brooks (2003) tvrdí, že podniková kultura velkou měrou ovlivňuje tvorbu podnikové strategie a její implementaci. Platí nejen směr ovlivňování kultura \Rightarrow strategie, ale i ten, kdy samotná strategie ovlivňuje organizační kulturu pozitivně nebo negativně. Velký podíl finálního působení strategie závisí na manažerech a vedení podniku, jak jsou schopni danou strategii předat a motivovat tak zaměstnance k tomu, aby se s ní ztotožnili. Jedním

z předpokladů úspěchů strategie je její srozumitelná komunikace prostřednictvím mise, kde je podrobně rozvedena do cílů a způsobů, jak daných cílů dosáhnout. V případě, že dojde k úspěšnému zavedení, pak se s ní lidé ztotožní a jsou za ní vidět dobré výsledky. Postupem se z ní stane úzus, jenž se bude ve firmě nadále rozšiřovat.

Strategii v tuto chvíli není možno vnímat pouze jako plán, ale musíme v ní vidět také hodnotu, která se snaží zaměstnancům ukázat budoucí zaměření organizace, ukazuje jim cíle pro dlouhodobý horizont. Co bude jejich motivací a hnacím motorem, jenž jim umožní nalezení své vlastní identity a pocítit tak smysl jejich práce. V případě, že dojde k naplnění výše zmíněných hodnot, můžeme hovořit o splnutí strategie a kultury.

Důležité je si uvědomit, že je velmi významný vztah mezi kulturou a strategií. V rámci daného vztahu můžeme říct, že kultura organizace ovlivňuje strategii společnosti v oblasti stanovisek k formulaci strategie a způsobu zajišťování, selekce, zpracování a interpretaci informací, a poté i možnost výběru z různých variant strategie. V případě silného kulturního vlivu může u zaměstnanců docházet k závažným problémům při přijímání strategie. Kultura může totiž působit na straně jedné silnou podporu, avšak je někdy chápána jako základ odporu vůči implementaci nové strategie. Je zde významná korelace právě mezi tím, jak je kultura společnosti silná a také v jaké míře je právě nová strategie v souladu s kulturou.

3.2.5 Organizační kultura a výkonnost

Tato kapitola vychází od autora Brooks (2003), kde tvrdí, že první zmínky o vlivu mezi organizační kulturou a výkonností společnosti se začaly řešit v 80. letech 20. století. Kde bylo na základě vědeckých výzkumů konstatováno, že organizační kultura silně determinuje výkonnost a úspěšnost společnosti. Organizační kultura se zjišťovala pomocí dotazníkových nástrojů a finanční výkonnost pomocí finančních ukazatelů. Zde se souvislost analyzuje pomocí korelační analýzy. Kultura společnosti má jak pozitivní, tak i negativní vliv na samotnou výkonnost společnosti. Výhody pevné kultury vychází právě z toho, že:

- Silná kultura vytváří stabilitu v chápání a myšlení pracovníků. Dochází k lepší, rychlejší a přesnější komunikaci mezi zaměstnanci. Snižuje se počet konfliktů. Dochází také k rychlejšímu rozhodování v konsenzu a k rychlejší adaptaci nových rozhodnutí.

- Dobře fungující kultura organizace řídí chování jednotlivců. Zaměstnanci sdílejí společné hodnoty a normy. V případě, že všichni dodržují stejné normy a zásady, pak směřují všichni stejným směrem a dodržují zásady chování. V této části může docházet k psychologickým sankcím za nesplnění či nedodržování daných norem.
- Pevná kultura = dodržování společných hodnot a cílů společnosti. Sdílením daných hodnot a cílů lidé pocítují sounáležitost ke společnosti, jsou k ní pozitivně naladěni a ochotní udělat práci nad rámec svých povinností.

Nevýhody pevné kultury společnosti:

- Může dojít k ustrnutí organizace na staré znalosti, což dále ústí k uzavřenosti a přehlížení veškerých podnětů z vnějšího okolí. Vedení tak podlehně představě, že to co fungovalo doposud, musí fungovat i v dalších letech a přechází veškeré náznaky, které mohou signalizovat potřebnou změnu.
- Brání také myšlení v různých možnostech. Většina zaměstnanců je již zaslepena kulturou společnosti a vidí daný problém pouze ze svého hlediska a nedívají se na další možné stránky dané věci. Dochází k „pracovní slepotě“.
- Způsobuje odpor vůči změnám. Jedná se především o změny, které navrhne vedení a zaměstnanci s nimi nesouhlasí. Díky pevné kultuře může docházet k šíření negativních reakcí právě na nové změny, odporu ke změnám a je zde snaha nic neměnit ze strany zaměstnanců.

Z výše zmíněného plyne, že pokud je kultura společnosti laděna pozitivně, pak výrazným způsobem přispívá k výkonnosti dané společnosti. V opačném případě může vést k poklesu výkonnosti.

Výkonnost společnosti podle mnoha autorů např. D. R. Denisona, kterého uvádí Šigut (2004), říká, že se jedná o funkci angažovanosti a participace zaměstnanců. Jejich hlavním znakem je, že se zaměstnanci chovají:

- iniciativně, se zaujetím ve prospěch k cílům dané společnosti,
- jsou schopni přijímat odpovědnost za svou činnost a její výsledky, umí a jsou schopni samostatně a operativně řešit veškeré vzniklé problémy,
- jsou loajální vůči společnosti.

Další vliv, který přispívá ke kultuře společnosti, je neformální angažovanost. V tomto případě dochází k vyšší energetizaci zaměstnanců. Dle průzkumů Denisona viz Šigut (2004), tak organizace dospívají v případě, že:

- svým zaměstnancům umožňují neustálý rozvoj znalostí, a to jak formálními prostředky, tak neformálními prostředky,
- předávají na zaměstnance další pravomoci, což v nich vyvolá větší pocit potřeby a také může vyvolat pocit důležitosti a sounáležitosti se společností,
- dochází k vytváření týmového prostředí a budování pevného týmu,
- ostře se zaměřují na zákazníky a vysokou kvalitu jimi poskytovaných služeb.

Pokud je kultura společnosti silná a jde ruku v ruce se strategií, tím že ji podporuje, tak také podporuje zvyšování výkonnosti společnosti. A naopak, pokud je silná a nekoreluje se strategií, pak se stává překážkou úspěšného zavedení strategie a výkonnost společnosti se výrazně snižuje. V danou chvíli je důležité si uvědomit, jak bude společnost postupovat. Máme čtyři možnosti, jak se dále bude ubírat:

- ignorovat danou kulturu společnosti,
- vyhnout se dané kultuře,
- změnit strategii společnosti tak, aby vyhovovala kultuře společnosti,
- nebo změnit kulturu společnosti tak, aby vyhovovala strategii.

Ignorace je velmi nebezpečná. Tuto variantu by společnost měla volit pouze v krajních případech, a to velmi zřídka. Připouští se pouze u mladých společností.

Vyhnutí se – jedná se o provedení implementace strategie prostředky, které nejsou v rozporu s danou kulturou a dosáhnou požadovaného cíle. Využití například ve firmě, kde se vymáhají pohledávky a prémiový systém se odvíjí od vymožené částky. Pokud chceme zavedení jiného vymáhání, pak bychom měli vyčlenit několik zaměstnanců a zavést jim jiný způsob motivačních prvků a odměn.

Změnit strategii je jednou z možností, která ale může být limitována právě externím okolím a pro existenci firmy není vždy možná.

Změna kultury je nejtěžší možností. Chceme-li dosáhnout požadovaného výsledku, musíme si postup velmi dobře promyslet, načasovat, zacílit a pak postupně provést adaptaci.

Dosáhnout v této variantě chtěné změny neznamena pouze její zavedení, ale také změnu doposud funkčních a platných způsobů chování a zavedených norem. Důležité je, aby došlo ke změně právě způsobů chování, norem a hodnot, protože nedejde – li k těmto změnám, pak je problém, že za nějakou dobu se opět vrátí společnost k původnímu stavu.

3.2.6 Projevy podnikové kultury

Brooks (2003) uvádí, že podniková kultura se projevuje v mnoha oblastech. Zásadní projev má v pracovním chování a postojích, kde významným způsobem ovlivňuje pracovní morálku, oddanost a loajalitu. Ovlivňuje také míru kreativity a přichází s novými nápady, ochotou stát si za svým rozhodnutím a nést za něj následky. Kultura ovlivňuje mezilidské vztahy v oblasti týmové práce, rivalry, otevřené komunikace a míry předávání informací. Jedním z primárních projevů je vztah společnosti k zaměstnancům a vztah zaměstnanců ke společnosti. Společnost by měla mít nastavený vztah k zaměstnancům tak, aby všichni měli rovné příležitosti, byli spravedlivě ohodnoceni, motivováni a vzděláváni. Společnost by měla také respektovat jejich osobní potřeby, být pozorná ke kritice ze strany zaměstnanců a dále ji rozebírat a řešit. Zatímco vztah zaměstnanců ke společnosti spočívá především k identifikaci sama sebe s danou firmou, zaměstnanci by měli hájit jejich zájmy, podporovat ji, spojovat se společností svůj kariérní růst a snažit se neustále zlepšovat své znalosti a dovednosti.

3.2.7 Teorie očekávání

Tato teorie říká, že motivace je ke způsobu chování člověka ovlivněna očekáváním, že povede ke konkrétnímu výsledku a je znásobena preferencí, kterou člověk přikládá danému výsledku uvádí Brooks (2003, str. 45):

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)} \quad (3.1) \quad [3]$$

Teorie se takto jednoduše snaží vyčíslit sílu motivace tak, že znásobí zaměstnancem očekávanou odhadovanou pravděpodobnost očekávaného výsledku právě valencí, jenž zaměstnanec výsledku přikládá.

Podle Lockeho, kterého blíže vysvětluje Brooks (2003, str. 47), jsou motivace a výkon vysoké, pokud jsou jasně specificky stanoveny nelehké cíle, ale jsou akceptované a samotný výkon poté je kontrolován zpětnou vazbou. Zásadní význam má sebehodnocení a sebepozorování ve srovnání s cílem. V případě, že je organizace příliš byrokratická, pak jsou velmi ztěžovány specifikační možnosti cílů a snižuje se tak potenciální motivační účinek.

Výkon se odráží ve dvou typech odměn. Máme zde vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměny, které jsou nehmotné, obsahují pocit dosažení úspěchu a cíle, pokroku a vědomí vyšší zodpovědnosti. Vnitřní odměnou jsou většinou prvky hmatatelné a obsahují mzdu a pracovní podmínky.

Pokud si zaměstnanec uvědomuje, že jeho odměna se slučuje s výkonem, který podává a je spravedlivá s porovnáním s ostatními kolegy v podobné pozici uvnitř i mimo organizaci, cítí se spokojen. Tato hladina uspokojení poté koreluje s valencí odměny. Pokud je zaměstnanec nespokojen, hladina valence bude velmi nízká. Proto je nezbytné, aby odměny byly vnímány jako adekvátní a odpovídající a byly tak motivační pro výkonnou složku a také pro uspokojení viz Brooks (2003). Takto dochází k pozitivnímu motivačnímu cyklu. Je celkem rozepsáno pět faktorů dle Brookse (2003, str. 47), které přispívají k pozitivnímu vnímání na pracovišti:

- adekvátní zvážení názorů zaměstnance,
- potlačení osobní zaujatosti,
- uplatňování totožných podmínek u všech zaměstnanců,
- možnosti využití zpětných vazeb,
- dostatečně zaměstnance informovat o jednotlivých rozhodnutích a poskytnout jim adekvátní vysvětlení.

3.3 Teorie potřeb

Celá kapitola je zpracována z knih autorů Šigut (2004) a Brooks (2003). Vychází z předpokladu v jaké míře budou zaměstnanci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, což se velmi silným způsobem odvíjí od jejich specifických potřeb. Lidé sdílí určitou sérii hierarchicky uspořádaných potřeb, které mají význam na zdroj jejich motivace.

3.3.1 McClellandova teorie potřeb dosahování cílů

Tento autor vychází z teorie potřeby dosahování stanovených cílů, uvádí Brooks (2003, str. 52). Stanovuje tři základní druhy potřeb, které si jednotlivci vytvoří a získávají je ze svých životních zkušeností. Jedná se o potřeby:

- dosahování cílů,
- sounáležitosti,
- moci.

U jednotlivce se vždy vytváří silně dominantní sklon k jedné z výše uvedených potřeb. Například lidé, kteří mají vysokou potřebu se zaměřit na plnění cílů, vyhledávají situace, kde je vysoká míra osobní zodpovědnosti za řešení daného problému, řízení projektu a také za celkový výkon v prostředí, kde může obdržet rychlou a specifickou zpětnou vazbu.

V této teorii autor rozděluje moc společenskou a osobní. Společenská moc napomáhá managementu v jejich aktivitě dosáhnout organizačních a týmových cílů. Druhý typ je určen pro naplnění dominance zaměstnance. Potřeba dosahovat cílů je základním kamenem podnikatelské činnosti a je na ní navázána úspěšnost organizační i ekonomická.

3.3.2 Motivace

Vnější odměny jsou pro zaměstnance dány politikou a způsobem řízení firmy, vztahy s nadřízenými, pracovními podmínkami, odměnou, platem, mzdou, vztahy s kolegy a podřízenými a jistotou zaměstnání. Mezi vnitřní odměny patří pocit dosažení výsledků, uznání, samotná práce, jenž je vykonávána zaměstnancem, zodpovědností, služebním postupem a osobním růstem. Z této definice vychází Brooks (200, str. 42).

3.4 Moc a komunikace

Samotná komunikace a moc jsou vzájemně propojeny. Jako zdroj moci můžeme chápat symboly. Symbol může být jak hmotný, tak i nehmotný. Nese sebou význam, který vyjadřuje něco jiného než sama sebe. Mezi základní symboly společnosti patří loga,

hesla, která zdobí organizace, využívání prostoru v budovách, jak je kancelář vybavena a další. Výše uvedené má svůj význam a to, jak možná úmyslný, nebo neúmyslný, jelikož vždy to vypovídá o dané organizaci.

3.4.1 Moc a organizační změna

Změna je jedním z nejdůležitějších bodů studia moci a politiky. Samotná změna může mít velký vliv na stávající mocenské struktury. Z toho vyplývá i jedna z příčin odporu ke změně, strach o své místo. Změna je vnímána většinou velmi negativně a je chápána jako něco nevyhnutelného, změna je brána jako nutné zlo přicházející ze strany vedení společnosti. Odpor ke změně může mít různé formy, a to od otevřeného přístupu k ní, až po velmi agresivní chování a vědomému neuposlechnutí. Byly definovány čtyři typy odporu ke změn, které popisuje Brooks (2003, str. 211):

- omezený vlastní zájem,
- nepochopení a nízká důvěra ve vedení společnosti,
- neshoda v informacích a odporující si predikce dopadu změny,
- nízká hladina tolerance ke změně.

Většina organizačních změn končí ztrátou moci pro některé zaměstnance a ziskem pro někoho jiného. Právě určování zdrojů a základů moci je důvodem sporu a konfliktu mezi těmi, co moc ztratili, a těmi, co ji získali. Změna je velmi často důvodem ke snížení přístupu určité skupiny k informacím. Proto jedinci, kteří mají informace nebo tuší, že organizační změna může na ně negativně dopadnout snížením poziční moci, tak se snaží změně zabránit nebo v opačném případě se jejich aktivity na daném procesu zvýší, aby byli ještě schopni změnit samotný charakter a výsledky změny.

3.4.2 Výkonnost a lidé

V dnešní turbulentní době dochází ke zvyšování požadavků na lidské zdroje. Lidé by podle mnoha kritérií měli být schopni rychleji vyhodnotit situaci ve společnosti a řešit ji. Měli by umět rychle a efektivně komunikovat a ve větší míře zvyšovat kvalitu týmových činností. Pro úspěšnou společnost je velmi důležitá osobní kvalita, což je kvalita každého

jednotlivce. Osobní kvalita se výrazně projevuje v kultuře dané společnosti. To má v konečném důsledku vliv na samotnou konkurenceschopnost společnosti.

Důležitým atributem kultury jsou i vztahy na pracovišti, kde dochází ke vzájemnému ovlivňování se. Platí zde pravidlo, kdy by měl být jasně naformulován vztah mezi nadřízeným a podřízeným, aby nedocházelo k rozporu v tom, kdo vede a kdo je veden. Pokud je zde špatná formulace, může docházet ke snížené výkonnosti a popřípadě také k chaosu. Jedním z nejslabších článků v této oblasti jsou informace a lidé. Jedná se o znalosti, které lidé v pracovním procesu získávají nebo jsou jim předávány.

Hlavní myšlenou pro úspěšnou činnost je jednat s lidmi jako s individualitami, což znamená vysoký respekt k jimi uznávaným hodnotám.

3.4.3 Komunikace

Komunikace je součástí veškeré lidské aktivity a vzájemně se s ní prolíná, proto ji z pracovního procesu nelze vyloučit. Naopak je velmi žádaná a potřebná v situaci, kdy se jedná o komunikaci pozitivní. V opačném případě hovoříme o komunikaci negativní, která je v rámci společnosti nežádoucí. Vzájemná komunikace je základním předpokladem pro vysokou efektivnost společnosti, kvalitu a spolehlivost zaměstnanců. Volná komunikace ve společnosti znamená také volný pohyb informací a to jak vertikálně, tak horizontálně. Pokud je atmosféra ve společnosti o vzájemné důvěře, pak zde může fungovat zpětná vazba a zaměstnanci si nejsou lhostejní, ale vzájemně se respektují a podporují, tvrdí Šigut (2004).

Je nezbytné, aby management společnosti zaměstnancům jasně sdělil, co se od jejich práce očekává a do jaké míry jejich činnost souvisí s ostatními útvary ve společnosti. Problém nastává ve chvíli, kdy ve společnosti panuje nejistota, jelikož z nejistoty začínají vznikat obavy zaměstnanců, fámy. Platí vztah mezi nejistotou a výkonností zaměstnanců, kde s rostoucí nejistotou ještě více klesá jejich výkonnost, což plyne z hypotézy, že z nejistoty plynou neracionální činnosti a samotná práce má nižší prioritu. Proto je nezbytné být k zaměstnancům otevření a konkrétní při implementaci nových změn.

3.5 Znalostní management

V dnešní době nestačí společnosti pouze dodržovat normy ISO a další nastavené normy, ale je zapotřebí být ještě o krok před konkurencí. Jednou z možností je právě znalostní management, který souvisí s kulturou společnosti a komunikací ve společnosti. Nezbytná je právě komunikace a předávání potřebných informací. V rámci znalostního managementu bychom měli být schopni definovat informace, které potřebujeme ke své práci. Zjistit si možné interní a externí zdroje, kde bychom dané informace mohli nalézt, získané informace by poté měly být převedeny na znalosti, které se dají použít v dané společnosti. Také by měla být zajištěna důvěrnost a bezpečnost daných informací, aby nedošlo k jejich zneužití a závěrem by mělo dojít k hodnocení efektu, který nám plyne z využití zjištěných informací.

Sdílení znalostí je nezbytné pro znalostní management. Aby informace, které jsou v jedné části společnosti, byly rychle a efektivně předány po celé společnosti a rozšiřovaly se ze zaměstnance na zaměstnance a neustále docházelo k jejich zlepšování a doplňování. Na tomto základě můžeme říct, že s úspěšným znalostním managementem by mělo docházet k redukci nákladů, větší pružnosti a rychlejší implementaci inovací. Samotný intelektuální kapitál členíme na tři různé množiny. Jedná se o lidský kapitál, strukturální a vztahový kapitál. Lidský kapitál zahrnuje schopnosti jednotlivce, tedy jeho intelektuální znalosti, a další vlastnosti zaměstnance. Kompetence – odpovědnost za jednotlivé činnosti, aktivity. Zkušenosti – znalosti, které nabytí praxí, popř. jiným způsobem vzdělávání v praktické rovině. Angažovanost a motivace. Do strukturálního kapitálu řadíme metody, koncepce, procesy, kulturu, infrastrukturu, patenty. A vztahový kapitál obsahuje vnější vazby na zákazníky, investory, společnosti a další. Pro zjištění znalostí je vhodné využití přepracované metody Balanced Score Card.

3.6 Kaizen

Celá tato kapitola vychází z knihy Imai (2007) a Töpfer (2008). Kaizen je pojem přicházející z Japonska. Zde je považován za klíč k hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Kaizen můžeme definovat jako neustále probíhající aktivity zdokonalování a zlepšování, které se týkají všech pracovníků dané společnosti a vychází z jejich kreativity. Je to metoda, která neprobíhá pouze teoreticky na poradách, ale její

největší část se odehrává právě na provozech. Tato metoda se zaměřuje především na procesní část. Kaizen považuje proces za stejně významný jako samotné výsledky. Kaizen se domnívá, že život, ať už pracovní nebo osobní, si zaslouží neustálé zdokonalování.

3.6.1 Seznámení se s metodou Kaizen

Pomocí Kaizenu můžeme identifikovat veškeré problémy v procesu a s jeho využitím je možno dané problémy také řešit. Dochází k vyššímu zdokonalení s každým dalším vyřešeným problémem. Je nutné si ale uvědomit, abychom dosaženou úroveň opětovně neztratili, musíme zdokonalení standardizovat.

Kaizen definuje dvojí kritéria a to P kritéria a R kritéria, kde P kritéria jsou zaměřena na proces a R kritéria jsou zaměřena na výsledky. Kaizen používá právě především P kritéria, zatímco západní země se dle jeho teorie zaměřují především na R kritéria. P kritéria vyžadují dlouhodobější úsilí a výsledek nevidíme ihned, jelikož procesní kritéria jsou zaměřena na lidskou činnost a vyžadují změny v chování jednotlivce. Aby management dosáhl zvýšené snahy ze strany zaměstnanců, musí se právě zaměřit na P kritéria a poté bude moci podporovat kroužky jakosti.

Manažer, pro kterého jsou důležitá P kritéria a je zaměřený procesně, se bude především zajímat o disciplínu, time management, bude se snažit rozvíjet dovednosti pracovníků, pracovní morálku a komunikaci. Manažer, který se zaměřuje na zaměstnance, se bude zajímat o tvorbu systému odměňování a další motivační prvky. Díky P kritériím a jejich využívání ve společnosti dojde ke zvýšené soutěživosti pracovníků.

Kaizen je možno definovat dle Imai (2007, str. 24):

- orientace na zákazníky,
- absolutní kontrola kvality,
- kroužky kontroly kvality,
- systém zlepšování návrhů,
- automatizace,
- disciplína na pracovišti,
- zdokonalování kvality,

- aktivity malých skupin,
- dobré vztahy management – zaměstnanci,
- zvyšování produktivity.

Důležité je jednoznačně rozlišit Kaizen a inovace. Kde Kaizen není tak dramatický při zavádění změn, touto metodou změny přicházejí postupně a lidé s nimi pracují, sami je vytvářejí, proto k nim nemají tak velký odpor jako při reengineeringu, kde je změna náhlá. U Kaizenu jsou změny časté, nenápadné a samotné výsledky jsou velmi zřídka okamžitě viditelné. Z uvedeného plyne, že tato metoda je relativně levná a není zapotřebí velkých finančních zdrojů. Imai tvrdí, že zde platí jeden z Parkinsonových zákonů - ve chvíli, kdy je společnost vybudována, tak se začíná hroutit a je nutné neustále zlepšování, aby se nezhroutila. A ve chvíli, kdy je implementována inovace, je nezbytné, aby následovaly další kroky Kaizenu. Aby mohl Kaizen řádně fungovat je zapotřebí zapojení všech zaměstnanců ve společnosti a management se je musí snažit neustále podporovat, aby zaměstnanci byli motivováni. Investice do metody je dlouhodobá záležitost a je to investice především do zaměstnanců.

Tab. 3.1 Srovnání přístupu inovací a metody Kaizen

<i>Inovace</i>	<i>Kaizen</i>
Kreativita	Přizpůsobování se
Individuální činnost	Týmová spolupráce
Jasně zaměření a specializace	Široké zaměření, velmi obecné
Dochází k výrazným změnám skokově	Zaměření na detaily
Vychází z technologií	Specializuje se na lidi
Informace jsou ukryty, nezná je většina zaměstnanců	Informace otevřené a sdílené zaměstnanci
Přicházejí s novými technologiemi	Využívají dosavadních technologií
Zpětná vazba je úzce zaměřená na pár jedinců	Zpětná vazba je pro všechny zaměstnance

Zdroj: IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 272 s. - s. 49. ISBN 978-80-251-1621-0.

Možnost zvýšení kvality je zdokonalením výrobního procesu. Proto je snaha vrátit se k počátkům a zabudovat kvalitu právě do výrobního procesu. U Kaizenu se nepoužívá hodnocení výsledků jako takových, ale hodnotí se pomocí měřítek, která jsou zainteresována

na proces, aby bylo možno vidět snahu o zlepšení. Z čehož vyplývá, že hodnocení, které je zaměřené na výsledky může být daleko více kritické, než právě hodnocení zaměřené na proces, protože víme, že zlepšení je pomalé a přichází po malých krocích.

Většina lidí ve společnosti, která přemýšlí nad svou prací, tak neustále přichází s novinkami a nápady, aby si byli schopni ušetřit práci, využívají svého zdravého rozumu. Což je ve své podstatě metoda Kaizen. Většina zaměstnanců, kteří přicházejí s nápady, mají problém s nepříjemným přístupem nadřízeného k dané ideji. Pokud takto funguje management, zabíjí tak své lidi v kreativním myšlení a nikdy nebude schopen využít metodu Kaizen. Úkolem managementu by mělo být právě naopak zaměstnance motivovat k tomu, aby co nejvíce byli kreativní a vymýšleli různé změny a zlepšení. Přimět zaměstnance k takovéto aktivitě není lehké. Je nutné v zaměstnancích vyvolat dostatek sebevědomí a ukázat jim, že mají schopnosti, které mohou pomoci zlepšit daný proces, pracovní podmínky a celkové klima společnosti. Zaměstnanci si musejí být také jisti, že pokud přijdou s nápadem, tak nebude automaticky zamítnut a někdo se jim bude zabývat a navrhopvat další postupy implementace. Zaměstnanec musí mít pocit, že je spolupodnikatel a spolupracovník, ne pouze otrok v dané společnosti, tvrdí Imai (2007, str. 55).

Pro Kaizen je známo, že je zapotřebí jiný způsob vedení, který vychází z osobních zkušeností a znalostí. Nevychází pouze z autority, funkce nebo věku. Všichni zaměstnanci, kteří danou zkušenost nabyli, se mohou stát vedoucím. A firma, pokud dostane do svých zaměstnanců kvalitu, pak má relativně vyhráno.

Třemi základními kameny podnikání jsou software, hardware a humanware. Kontrola jakosti právě začíná u humanware. V případě, že jsou zaměstnanci na pravých místech, můžeme přejít k hardwaru a softwaru. Vštěpit kvalitu zaměstnancům, znamená vysvětlit jim, co je strategie Kaizen. Poté je bude nutno vyškolit k využívání veškerých dostupných nástrojů pro řešení neshod a problémů, které zjistili nebo teprve naleznou. Pro samotné zavedení kontroly kvality musí být spolupráce na všech úrovních ve společnosti.

Myšlení, které vychází z procesu, ukazuje, jak je nezbytné, abychom kontrolovali výsledky, ale neprováděli kontrolu pomocí výsledků.

3.6.2 Kvalita na prvním místě, pak až zisk

Pro Kaizen není podstatný zisk, ale je to víra v kvalitu pro danou kvalitu uvádí Imai (2007). TQC obsahuje věci, jako je záruka kvality, degrese nákladů, výkonnost, dodržování veškerých sjednaných dodacích lhůt. Kvalitu zde chápeme právě ve všech uvedených vlastnostech. Vychází ze základní hypotézy, že pokud jsme schopni se postarat o kvalitu, pak zisk se zajistí kvalitou sám. Jelikož zákazníci budou vyhledávat kvalitní výrobky, dojde k pozitivnímu hodnocení společnosti. A předávání kladných referencí mezi zákazníky a potenciálními klienty.

3.6.3 TQC

TQC začíná snahou o edukaci manažerů a zaměstnanců, což automaticky navazuje na pokračování koncepce zabudování kvality přímo do zaměstnanců. V této oblasti je nezbytné si v procesu uvědomit, že následující proces je vnímán jako zákazník. To znamená, že musíme dělat vše nejlépe a bez chyb, abychom zákazníkovi předali výrobek bez vad. A další pracoviště mohlo pracovat bez potíží, prostojů a překážek. Samotné sdělení pracovníka o problému není moc obvyklé, jelikož má strach, že se projeví jeho neschopnost a přijde o místo, což není u Kaizenu pravda. Je lepší, když přijdeme s problémem hned na počátku, než abychom se jej snažili maskovat a řešili jej až v pokročilém stádiu. S rostoucím problémem, který se objevuje později, výrazně porostou i náklady na neshody, proto jejich odstranění v zárodku je jedním z primárních úkolů.

3.6.4 Kaizen zaměřený na management

Je jeden z hlavních klíčových pilířů, jelikož v sobě zahrnuje významné logistické a strategické úlohy je základním elementem pokroku a zvyšování morálky. Tento druh kaizenu je prováděn týmově, pro aplikaci metody se využívá týmu Kaizen. Tyto týmy jsou diferencované od kroužků kvality, jelikož členy jsou manažeři, pracovníci a jejich aktivity jsou považovány za každodenní součást manažerských činností.

3.6.5 Systémová zlepšení

Dle Imai (2007) se týkají oblastí, jako je plánování, kontrola, organizace a informační systémy. V těchto činnostech se v hojné míře využívají nástroje absolutní kontroly, tj. nová sedmička. V případě, že vedení společnosti nedokáže tento systém implementovat a zaměřuje se na zlepšení náhodně pouze pomocí zlepšovacích návrhů a kroužků kvality, pak dochází pouze ke krátkodobému úspěchu. Z tohoto důvodu hovoříme o nepostradatelnosti zájmu vrcholového managementu o danou problematiku.

3.6.6 Kaizen u týmů

Kaizen u týmové práce je představován pomocí kroužků kontroly jakosti. V souladu s kroužky jakosti hovoříme o trvalém přístupu, kde se předpokládá, že bude probíhat cyklus PDCA. V tomto procesu se očekává, že členové kroužků jakosti budou hledat problémové oblasti, které se budou snažit dále rozpracovat, nelézat konkrétní příčiny vzniku a budou se snažit přicházet s vhodnými opatřeními pro nápravu a na jeho základě jej uvedou jako nový standard.

Tyto kroužky jakosti jsou malé týmy, které jsou neformální. Mohou se setkávat v pracovní době, pokud je jim to povoleno vedením nebo až po pracovní době. Základní vírou je, že kontrola jakosti se vyplácí, a to nejen proto, že jejím hlavním úkolem je vyšší kvalita, ale také proto, že díky vyšší kvalitě dochází k výrazné redukci nákladů společnosti a vyšší produktivitě.

Výhody práce v malých týmech dle Imai (2007, str. 110):

- členové týmů jsou schopni si lépe řídit své role,
- dochází k lepší komunikaci mezi pracovníky a managementem,
- výrazným způsobem se zlepšuje pracovní morálka,
- zaměstnanci jsou více znalí, získávají nové dovednosti a znalosti,
- samotný tým je schopen vyřešit daný problém bez pomoci vedení,
- dochází k zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedením.

Kroužky jakosti, pokud ve společnosti vzniknou a jsou aktivní, tak je vedení může blíže vést a ukazovat jim cestu, na co by se měly zaměřit. V případě úspěchu a dobrých výsledků je možné ocenění a uznat jejich kvalitní práci.

Kroužky jsou definovány jako skupiny pracovníků, kteří konají na pracovišti aktivity kontroly kvality, provádějí ji neustále jako jeden z prvků daného celopodnikového programu kontroly kvality.

3.6.7 Kaizen zacílený na jednotlivce

Tato metoda je zaměřená na individuálního pracovníka, jehož projevem je právě množina nebo systém zlepšovacích návrhů. Imai (2007, str. 123) vychází ze základní teze „Bud' budeš pracovat chytřeji, nebo budeš muset pracovat více“.

Základní podmínkou Kaizenu je, aby zaměstnanec vzal za vlastní právě kladný vztah k jakýmkoli změnám a k možnosti neustálého zlepšování své vlastní práce. Tuto metodu Kaizen, která se zabývá především jednotlivci, obvykle chápeme jako způsob ke zlepšení pracovní morálky. Klíčové je, abychom dosáhli samostatně myslících pracovníků, kteří budou přemýšlet, jak dělat dosavadní práci lépe a ušetřili tak čas.

Oblasti, na které se zaměřují zlepšovací návrhy Imai (2007, str. 128):

- zlepšení doposud vykonávané vlastní práce,
- snížení spotřeby veškerých zdrojů např. energie, materiálu,
- zlepšení kultury na pracovišti a pracovního prostředí,
- příchod s novými nápady na produkty a služby,
- poskytované služby zákazníkům.

Při procesu zlepšování je důležité, aby vedení pomohlo s prvním vypracováním zlepšovacích návrhů. A vyvolalo tak pozitivní pocit na pracovišti a zájem o věc. V prvním stadiu tato metoda zaměstnancům ukáže, jak vykonávají svoji práci. V další fázi by mělo vedení zajistit vzdělání zaměstnanců, aby mohli v budoucnu předkládat lepší a propracovanější návrhy na zlepšení. Vedení by nemělo chtít zlepšení ze dne na den, ale je nutné, aby o něm přemýšlelo v horizontu pěti až deseti let. Jednou z dobrých výhod

u metody Kaizen je možnost mluvit o problémech otevřeně se svými kolegy a nadřízenými. Zlepšovací návrhy jsou tak výbornou příležitostí pro manažery, jak komunikovat se svými podřízenými a pomoci jim řešit jejich problémy. Což jim umožní nahlédnout do problémů, které trápí právě jejich zaměstnance.

3.6.8 Kaizen a přístup k problému

Kaizen začíná s uvědoměním si, že je problém. Problém chápe jako všechno, co může činit obtíže nám, pracovníkům v navazujícím procesu, případně zákazníkům. Velkým problémem je, že lidé, kteří daný problém tvoří nebo u nichž vzniká, tak s ním většinou problém nemají, mají ho až ti, kteří navazují na daný proces. Proto je nutné, aby lidé, kteří problém vytváří a ani o něm třeba neví, tak jej v počátcích zneškodnili a do budoucna jej vyloučili a nepředávali do dalšího procesu.

Většinou nastává kritická situace, kdy je problém ignorován, k čemuž dochází z důvodu, že je chápán jako něco, co nikdo nechce a nikdo nechce být obviněn z toho, že je vytváří. Ovšem pokud vychováváme pracovníky ve smyslu Kaizen, pak jsou ochotni se čelem k problému postavit a řešit jej, protože v tom vidí další příležitost pro zlepšení. Je dáno samotným člověkem nechť připustit problém, protože to chápe jako selhání sebe nebo dokonce svoji slabou stránku. Důležité je to překonat a začít problém řešit s vedením, protože většinou pracovník není sám schopen daný problém vyřešit a potřebuje pomoc od společnosti.

3.6.9 Odcizení práce

V práci, která je vykonávána více než jedním pracovníkem, se vytváří šedé oblasti, které nikomu nepatří. Tyto oblasti by měl obstarávat pracovník, který má zrovna příležitost a čas. Jsou to činnosti, které nejsou dány popisem práce, ale je zapotřebí jejich vykonání. V případě, kdy zaměstnanci odmítají tuto práci dělat, je velký problém se zavedením Kaizen. Problém také nastává ve společnostech, kde jsou na všechno dány pracovní postupy a zaměstnanci nemají šanci využít své kreativity a flexibility. V primárním myšlení pracovníka je udržet si svoji práci, proto nebude ochoten ji učit někoho jiného, jelikož má strach, že by o ni mohl přijít. Negativem při zavádění systému Kaizen je i to,

že zaměstnanci budou neochotni přicházet do procesu zlepšování na základě obav o své místo. V rámci toho, že se snaží být produktivnější a flexibilnější, tak zaměstnanci v tom uvidí právě nebezpečí nadbytečnosti. Což je mylná představa, jelikož v systému Kaizen se pro tyto zaměstnance provádí další vzdělávání a dává se jim jiná práce, uvádí Imai (2007) ve své knize.

3. 6. 10 Kaizen a management

Základním předpokladem úspěšného manažera je komunikace se zaměstnanci. Mít pořád otevřené dveře a řešit s nimi veškeré problémy, ať už pracovní, tak soukromé. Být pro ně člověkem, který je ochoten vyslechnout vše. Manažeři a vedení musí změnit své chování tak, aby došlo k otevřenějšímu vedení zaměstnanců a dali jim tak větší podporu.

Existují různé aktivity pro lepší komunikaci s pracovníky Imai (2007, str. 97):

- dovolené pro zaměstnance a jejich rodiny, které pořádá společnost,
- různé ocenění pro nejlepší zaměstnance,
- soutěže mezi zaměstnanci a také mezi jednotlivými útvary,
- offsites pro nové členy útvaru,
- pikniky,
- a další.

Při implementaci této metody je nutno si uvědomit, že zavádění jde v rámci hierarchie shora dolů, ale je nezbytné, aby šlo i opačným směrem. Důvodem je, že většina nápadů pro zlepšení, které jsou nejdůležitější, přichází právě od zaměstnanců samotných.

Abychom mohli dojít k úspěchu, musíme vysvětlit strategii společnosti tak detailně, aby došlo k pochopení i ze strany zaměstnanců. Je důležité, aby forma spolupráce a společné kultury byla součástí právě Kaizenu. Je totiž základním kamenem zapojit všechny zaměstnance a vyvolat v nich zájem ke změnám. Je proto nezbytné dle Imai (2007, str. 98):

- klást vysoký důraz na trénování a edukaci zaměstnanců,
- implementovat neformální vedoucí mezi zaměstnance,
- vytvořit různé činnosti pro malé skupiny,
- podporovat zájem o aktivity pracovníků,
- zavedení disciplíny.

Podmínky aplikace Kaizenu (Imai, 2007):

- nutnost implementace této metody do podnikové strategie,
- nezbytnost souhlasu vedení s plynoucími náklady, plánováním a vedením,
- pokud jsou nevhodné podnikové struktury, pak je nutné podniknout takové úpravy, aby došlo k podpoře funkčních cílů,
- zodpovědět si otázku, jak podpořit zaměstnance k většímu zapojení se,
- kaizen začíná s identifikací problémů, což znamená, nepropustit pracovníka, protože vznikl problém, ale problém analyzovat a odstranit jej,
- zavedení kritérií, která budou zaměřena na každou úroveň v podniku.

3.7 Vymezení rizika

Je podstatné, abychom riziko možné neshody rozpoznali v co nejkratším časovém intervalu a snažili se jej eliminovat. Tento cíl, tedy eliminaci rizika, je nutné sledovat i při samotné optimalizaci procesu. Uvádí ve své knize Brooks (2003).

Máme čtyři základní stupně zvládnání rizika:

- eliminace,
- snížení,
- přesouvání,
- jednání.

Klíčová rizika bychom měli odstranit již v procesech pomocí například analýzy příčin, FMEA a dalších. Pokud nám eliminace nepomůže, poté bychom měli postoupit k další možnosti, kterou je snížení rizika pomocí jednání. Kde je vhodné si i vytvořit portfolio rizika založené na účincích, které jsou spojeny s daným rizikem a pravděpodobnosti výskytu. Není možné vždy zvládnout proces tak, abychom měli jistotu, že nedojde ke vzniku neshod, což by mělo podnik přimět k vytvoření reakčního krizového managementu, který by se připravil na vzniklou krizi.

3.8 *Ekonomika jakosti*

Dle autora Nenadál (2007) je nezbytné zjišťovat ekonomické náklady na jakost. Většina podniků se zaměřuje pouze na evidenci počtu neshod a reklamací, což není dostatečné. Každý výrobce vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, aby je v konečné fázi prodal svému zákazníkovi za cenu, která pokryje veškeré náklady a ještě mu vytvoří zisk. Vycházíme z premisy Daleho, který tvrdí, že 30 % až 35 % nákladů britských firem je tvořeno náklady na jakost. Crosby přichází s dalším výrokem, že péči o jakost se náklady na ni nezvyšují, ale výrazným způsobem dochází k jejich degeneraci. Oba výroky uvedeny v knize Nenadál (2007). Také předpokladem rostoucí kvality je i zvýšená atraktivita dané služby pro zákazníky, kteří budou ochotni si připlatit za vyšší standard.

Mezi základní položky ekonomiky jakosti dle autora Nenadál (2007, str. 52) patří:

- hlídání nákladů na jakost, a to v celé společnosti, díky tomu jsme schopni:
 - kontrolovat výši ztrát vzniklých nedostatečnou jakostí,
 - vlivy na zabezpečování jakosti,
 - oblasti, kde je možné provést snížení nákladů společnosti.
- kontrola kladných přínosů, které vznikají zajišťováním a neustálým zlepšováním jakosti, pomocí této kontroly je možné:
 - sledovat účinky jakosti na výsledky podnikatelské činnosti,
 - definovat veškeré kladné efekty,
 - jednoznačně identifikovat produkty, které jsou ziskově výhodné pro společnost.
- vytváření cen služeb, dle závislosti na jakosti.

3.9 *Sledování nákladů na jakost*

Jedná se o celkové výdaje, které byly vynaloženy výrobcem, uživatelem a společností, spojené s jakostí výrobku. Na tomto základě, je možno provést rozčlenění dle Nenadál (2007, str. 52) do tří základních oblastí:

- náklady na jakost u výrobce,
- náklady na jakost u uživatele,
- společenské náklady na jakost.

3.9.1 Náklady na jakost u výrobce

Každá společnost, pokud chce být konkurenceschopná a být i finančně zdravá, musí monitorovat své nákladové položky, mezi které patří právě i náklady na jakost. Existuje podle Nenadál (2007, str. 53) několik možností, jak monitorovat náklady spojené s jakostí u výrobců, a to:

- využitím PAF modelů,
- vytvořením modelu procesních nákladů,
- nebo aplikací Taguchiho ztrátové funkce.

3.9.1.1 PAF modely

PAF vychází ze tří anglických slov preventiv, appraisal, failure. Tento model je dnes jedním ze základních pro evidenci a vyčíslování nákladů na jakost. Vychází z toho, že se ve společnosti veškeré nákladové položky, které jsou v přímém vztahu k jakosti, rozřazují do čtyř skupin dle Nenadál (2007, str. 53):

- náklady na interní vady,
- náklady na externí vady,
- náklady na hodnocení,
- náklady na prevenci.

Náklady na interní vady – zde patří výdaje, které vznikají ve společnosti. Jedná se o náklady, které vznikají v případě, že se daná věc nezdařila udělat napoprvé a správně. Neshoda byla zjištěna až během procesu nebo těsně po jeho dokončení.

Náklady na externí vady – jsou to výdajové položky, které vzniknou v případě neplnění jasně stanovených požadavků na jakost. Náklady na reklamace, opravy, patří zde i ztráty trhů a zákazníků, náklady na soudní spory. Tyto náklady souvisejí se ztrátou důvěryhodnosti zákazníků, proto je jejich ekonomický důsledek markantnější, než u nákladů na interní vady.

Při zjišťování, zda je výrobek nebo služba správně udělaná a není zde žádná neshoda, hovoříme o nákladech na hodnocení. Náklady na software pro vyhodnocování neshod, měření a zkoušek.

Náklady na prevenci jsou v modelu PAF odlišné, jelikož je to nákladová položka, která by měla mít rostoucí funkci. Zahrnují se zde veškeré náklady na činnosti, které zabrání vzniku neshodných výrobků a služeb a snaží se o neustálé zlepšování jakosti. Řadíme zde náklady na vzdělávání pracovníků, rozvoj systému jakosti, náklady na predikci jakosti a její plánování, náklady spojené s poradenstvím a také na projekty, které se budou zabývat procesem zlepšování.

Při aplikaci metody PAF je nezbytné učinit následné kroky:

- jasně si určit náklady na jakost a vymezit strukturu nákladových položek,
- analyzovat stav předem určených položek,
- návrh způsobů dosud nesledovaných položek,
- zavedení kontroly do každodenní činnosti,
- informovat vedení o výsledcích sledování a vyhodnocování nákladů na jakost.

Hlavním a nejtěžším úkolem je nalézt nákladové položky, které by měly být v tomto modelu zahrnuty, ale nejsou, protože nejsou považovány za významné. Vycházíme ze základní premisy, kde hovoříme rozdělení zhruba na 75 % skrytých nákladů a 25 % nákladů čitelných. Při řešení této problematiky se často dostáváme do hlubších vztahů a nedochází k řešení pouze na začátku definovaných úloh, ale řeší se mnohdy i další problémy managementu.

4 Analytická část

V této části se budu zabývat řešením počtu opravných faktur elektřiny, zaměřím se na zjišťování důvodu jejich vzniku, jak jejich příčiny eliminovat a zvýšit tak kvalitu poskytovaných služeb. Při řešení problematiky optimalizace procesu se zaměřím i na řešení firemní kultury, kde se budu snažit zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni k dané práci. Hlavním cílem této analytické části je zjistit, zda je v tuto chvíli možné zavést ve společnosti metodu Kaizen a zdůvodnit dané rozhodnutí.

4.1 Popsání procesu fakturace elektřiny

Výsledkem procesu fakturace je vytvoření faktury pro zákazníka a její předání se všemi náležitostmi. Fakturace se v SAP dělí na zúčtovací a fakturační proces. Zúčtování se provádí na základě výpočtu spotřeby na místě spotřeby u zákazníka, na jehož základě se vytváří zúčtovací doklad. Během zúčtování jsou nastaveny v systému SAP kontroly věrohodnosti. V případě, že zúčtovací doklady nevyhovují kritériím, která jsou pro věrohodnost nastavena, pak dochází k vyřídění těchto dokladů a musí se zkontrolovat pracovníkem fakturace, který jej buď uvolní pro fakturaci nebo provede opravu. Proces zúčtování je prováděn hromadně, tj. neprobíhá pouze jedno zúčtování, ale několik tisíc najednou. V některých případech, ale je prováděno zpracování jednotlivě.

Proces fakturace navazuje na zúčtovací doklady a vytváří účetní doklady pro pohledávky, provádí zúčtování zálohových plateb, stanovuje daně a poplatky, vytváří tiskové doklady, plány záloh a další. Opět i u procesu fakturace jsou nastaveny kontroly věrohodnosti. Faktury, které nevyhoví, jsou opět vyříděny a je zde nutná fyzická kontrola. Samotný proces fakturace by měl zajistit, aby do faktury byly zahrnuty veškeré položky, které zde patří.

4.1.1 Typy faktur elektřiny

Faktury jsou dle Energetického zákona rozděleny na dvě části:

- **distribuční** – zde jsou zahrnuty veškeré částky spojené s dopravou elektřiny, dále pak distribuční služby, které stanovuje cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu a vyhláška 540/2005 Sb. o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice.
- **obchodní** – zde jsou vyúčtovány platby za silovou elektřinu dle ceníku popřípadě upravené smluvním vztahem společnosti.

4.1.2 Druhy faktur elektřiny

- **jednotlivá faktura** – jedná se o fakturu, která byla vytvořena za jedno místo spotřeby, kde si klient může na toto místo spotřeby platit zálohy, které jsou na konci fakturačního období od celkové částky odečteny.
- **souhrnná faktura** – nejedná se o daňový doklad, ale pouze o shrnutí všech jednotlivých faktur za různá místa spotřeby. Je nutné, aby v případě souhrnné faktury bylo fakturováno v jedné fakturační oblasti. Každá faktura, která je zahrnuta v souhrnné faktuře, je daňovým dokladem, ale souhrnná nikoli. Zálohy, pokud zde jsou klientem placeny, pak jsou odečteny vždy za dané místo spotřeby na konkrétní faktuře. Využívá se pouze pro MOP, kteří mají více než 50 míst spotřeby.
- **sloučená faktura** – je daňový doklad, který slučuje fakturaci více míst spotřeby v rámci jedné fakturační oblasti. Zálohy se zde odečítají za všechna místa spotřeby, která jsou fakturována právě na této faktuře. Určena pro veškeré zákazníky.

4.1.3 Platební kalendáře

Zákazníci velkoodběru mohou mít nastaveny zálohy na spotřebu energie. Z důvodu odběru velkého množství a měsíční fakturace má klient stanoveny zálohy buď třikrát v měsíci, nebo nemusí mít zálohy nastaveny vůbec. V případě, že má zálohy v měsíci tři, pak má stanoveno hrazení vždy k 5., 15. a 25. dni, aby mohlo dojít k zaúčtování ještě

před samotnou fakturací. Samotné určení výše záloh na začátku může být stanoveno klientem, po první faktuře dochází k úpravě dle spotřeby daného místa a předpokladů dalších odchylek. Informace o předpisu záloh jsou součástí faktury, v některých případech je klient obdrží před jejich splatností.

4.2 Opravné faktury elektřiny

Opravná faktura je doklad, kterým se opravuje již vystavená faktura z minulosti. Opravná faktura je vystavovaná na rozdíl mezi chybnou a správně vypočtenou fakturou. Z čehož plyne, že opravná faktura má podobu vrubopisu nebo dobropisu. DUZP je dáno dnem vystavení opravné faktury.

4.2.1 Informace pro opravné faktury elektřiny

Základním impulsem pro vystavení opravné faktury je kontakt, který vytvořil pracovník společnosti z důvodu:

- reklamace zákazníkem – zákazník nesouhlasí s obsahem, výpočtem faktury,
- došlo ke zjištění chyby nebo závady přístroje na místě spotřeby,
- došlo ke zjištění neshod ve smluvních a kmenových datech.

4.2.2 Možnosti vystavení opravných faktur elektřiny

1. **Manuální doklad** – nestandardní postup při vystavení opravné faktury. Používá se v nestandardních případech, kdy není možno použít storno přízpůsobení. Hodnoty se vkládají ručně a nevstupují do bilančních tabulek. Výstupem je opět daňový vrubopis nebo dobropis.
2. **Storno přízpůsobení** je standardní postup pro vytvoření opravné faktury. Původní faktura je stále platná, vystaven je daňový vrubopis nebo dobropis na rozdíl.
3. **Celkové storno faktury** – používá se, pokud faktura ještě nebyla zákazníkovi zaslána nebo pokud se od zákazníka vrátí originál reklamované faktury. Po opravení se vydává nová faktura.

Pokud při opravné faktuře nedošlo ještě u původní faktury k úhradě nebo vyplacení přeplatku, se většinou po domluvě s klientem provede zápočet. Zápočet je možno provádět pouze v případě přeplatek – doplatek.

4.2.2.1 Storno přizpůsobení a vystavení opravné faktury

V případě, že je založen kontakt ke stornování faktury, pak referent fakturace provede storno přizpůsobení chybné faktury. Což má za následek uvolnění vyfakturovaného období k opravě. Po opravení chybných dat se okamžitě vystaví nová faktura, která musí být vždy za stejné fakturační období jako reklamovaná faktura.

4.2.2.2 Vystavení pomocí manuálních dokladů

Využívá se pouze v nestandardních případech, kdy:

- se reklamuje již opravná faktura,
- se zde vyskytla systémová chyba,
- reklamovaná faktura není v SAP,
- opravuje se období, po kterém již šla další faktura.

4.2.3 Reklamace a její vyřízení

V případě reklamace je na její vyřízení zákonem stanovená lhůta 30 kalendářních dnů. Do této doby je nutno zaslat písemné vyřízení a v případě její oprávněností vypořádat rozdíl. Pokud je vypořádání prováděno provozovatelem poštovních služeb, pak se lhůta považuje za splněnou, je-li částka v této lhůtě zákazníkovi poukázána.

ČEZ Zákaznické služby v případě reklamace založí kontakt “Reklamace/Reklamace zúčtovací faktury” a prověří se důvod reklamace. Zákazník může reklamovat:

1. náležitosti na faktuře, které nemají vliv na následnou cenu a daně na faktuře nebo zálohové platby; (limit vyřízení není přesně specifikován kromě požadavků, u kterých je dán limit vyřízení SLA smlouvou). V tuto chvíli ZS prověřují oprávněnost reklamace, provedou nápravu v podobě zaslání nové faktury a odešlou klientovi dopis,

závěrem uzavřou kontakt. V těchto případech se nevytvářejí opravné faktury, nedochází ke změnám částky faktury.

2. smluvní údaje, které mají dopad na výpočet výše;
3. chybně sečtenou výslednou částku, chybné zdanění, špatně naúčtovány poplatky faktury limit 15 dnů. Dochází k prošetření reklamace, vyřízení reklamace a zaslání korespondence klientovi. V případě neoprávněné reklamace se kontakt také uzavírá. Pokud se jedná o oprávněnou reklamaci, pak je limit stanoven na 30 dnů a provádí se vypořádání plateb, vystavení opravné faktury a uzavření kontaktu.
4. smluvní údaj například jistič, což je nutno ověřit přímo na místě spotřeby. Kde je postup následující. Dojde nejdříve k založení kontaktu a zadání pracovního příkazu, aby došlo ke kontrole jističe přímo na místě spotřeby. Po dané kontrole dojde buď k zamítnutí reklamace a uznání ji za neoprávněnou nebo naopak uznání za oprávněnou a dochází poté k vytvoření opravné faktury.

Samotná činnost fakturace není jednoduchá a pro zákaznické služby velmi málo ovlivnitelná. Důvodem malé možnosti ovlivnění jsou data, která jsou získávána od externích společností. Samotný proces vychází od úplného počátku, čímž je sepsání smlouvy s partnerem a nadefinování si základních parametrů odběru elektřiny. Obchodní detaily společnosti, rezervovanou kapacitu a další údaje nezbytné pro smlouvu. Protože se jedná o velkoodběr, tak danou společnost má vždy na starost příslušný obchodní zástupce, který musí se zákazníkem vykomunikovat veškeré nesrovnalosti. Řeší se zde vyšší než smluvený odběr, vysoká částka faktury, než je obvyklá, nehrazení záloh a poté ani faktur a další.

Po sepsání smlouvy dochází k odběru elektřiny, kdy se u velkoodběratelů provádí měření každých 15 minut. A podle této hodnoty se poté stanovuje výše odběru. Z daného měření se bere vždy maximální naměřená hodnota v daném období. Kromě měření odebrané silové elektřiny dochází i k měření nevyžádané jalové elektřiny, což je elektřina, která vzniká v případě velkého odběru a špatně nastavených transformátorů u příjemce, kde se pak zpět do sítě díky magnetickému poli dostává tento druh elektřiny, který poškozují distribuční síť a ovlivňuje samotné měření. Proto je tato elektřina vrácená do sítě penalizována na samotné faktuře. Na dalším řádku je cena za roční a měsíční rezervovanou kapacitu. Položkou, kterou nejsou zákazníci schopni ovlivnit a vychází z jejich výše odběru, jsou příspěvky cena na podporu výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů (OZE), cena za činnost zúčtování

Operátora trhu s elektřinou, a.s. (OTE) a cena na podporu kombinované výroby elektřiny a tepla (KVET). Cena na jednotku každé této položky je pevně stanovená. Mezi další položky se řadí cena za systémové služby, což jsou činnosti, které vykonává spol. ČEPS, a.s., provozující ze zákona přenosovou soustavu ČR. Jedná se o zajištění kontinuální rovnováhy mezi výrobou a spotřebou elektřiny. Předposlední položkou je na faktuře cena za použití sítí, která je dána výši odebrané elektřiny a cenou za jednotku. Jako poslední položkou je cenová přírážka za nedodržení účinníku, která vychází z cenové vyhlášky Energetického regulačního úřadu (ERÚ).

Po zjištění naměřených hodnot dochází k výpočtu jednotlivých položek faktury. A případně k vytřízení faktury, pokud systém vyhodnotí možnou chybu nebo formální nedostatky. V případě vytřízení musí dojít k ruční kontrole, kde referenti fakturace musí provést kontrolu faktury, údajů a zkontaktovat případně i obchodního zástupce, pokud si nejsou jistí, zda je vše v pořádku. Kde v případě nesrovnalostí OZ kontaktuje přímo zákazníka a komunikuje mu problém. Po schválení dané faktury OZ, tak referent pošle danou fakturu do tisku a zasílá se zákazníkovi.

Takto nastavený proces funguje a je bezchybný, pokud je vše správně nastaveno a nejsou zde neshody. V tomto procesu je velmi vhodné přijít na chybu ještě před vytištěním faktury, kde pak dochází k internímu stornu faktur a opravě ještě před jejich vytištěním. Pokud dochází ke stornu faktur, tak se vychází z několika důvodů, mezi které patří chybné smluvní údaje, což jsou údaje, které byly uvedeny při podpisu smlouvy a mohly být špatně buď sepsány, nebo zadány do SAP. Chyba SAP je jednou z možností, kdy může dojít ke stornování faktury, jelikož došlo ke špatnému nalití dat nebo došlo k zapříčinění chyby tímto systémem. Chybně proučtovány zálohy, kdy se na faktuře nezúčtovaly všechny zálohy, buď došlo k chybě, nebo zákazník finance zaslal pod špatným variabilním symbolem a nedošlo k přiřazení k jeho saldu. A po vystavení faktury si zákazník stěžuje, že posílal větší objem finančních prostředků a má vyúčtováno méně. Poté dochází ke stornování faktury vystavené a vytváří se opravná faktura, kde se daná záloha proučtuje a klient obdrží novou fakturu. Chybná cena vychází ze špatného nastavení ceny do systému SAP, kde pro velkoodběr se ceny stanovují smluvně, a pro každého odběratele cena může být jiná. Pokud tuto vlastnost obchodní zástupce nenastaví do SAP, pak dochází k fakturaci za jiných než smluvených cenových podmínek. Chybný odečet odečítače – není chyba, která by byla moc ovlivnitelná, většinou se na daný problém přijde až ve chvíli, kdy se provádí kontrola

odečítače. Dochází poté ke stornu faktury a vytvoření opravné faktury na předpokládaných hodnotách, které by měly odpovídat skutečnosti. Závada na elektroměru může být příčinnou stornování původní faktury a vystavení faktury opravné, kde se v případě závady elektroměru zjišťují důsledky závady na fakturaci a vystavuje se opravná faktura, kde se může určit spotřeba statistickým odhadem na základě historických dat nebo propočtem.

Dle dohody je nutné předávat informace v potřebné kvalitě a čase. Výpočet spotřeby na odběrných místech zákazníka – hromadné zpracování manuálního zpracování a to i kontrola vstupních údajů pro fakturaci, kontrolu věrohodnosti vypočtené spotřeby, řešení případných nestandardních situací a zajištění kontroly odběrného místa. Dále výpočet distribučních poplatků a jejich ocenění dle cenového rozhodnutí ERU. Výpočet předpisu záloh k jednotlivým odběrným místům zákazníka to i předpis záloh dle způsobů uvedeného ve smlouvě, optimalizace záloh na základě fakturace, výpočet a vystavení daňových dokladů a kontrola daňových náležitostí.

Výpočet faktury – kontrola fakturace dle uzavřených smluv s klienty, kontrola daňových náležitostí, zúčtovaných záloh, doplnění globálních nebo individuálních textů do tisku faktur. Výpočet opravných faktur, dobropisů a vrubopisů spojené s řešením reklamací, úpravy předpisů záloh. Dále pak vystavení faktur za poplatek a přerušení a znovupřipojení odběru odběrného místa pro neplacení. Zúčtování faktur dle zásad účetnictví, tisk faktury, vystavení faktury v elektronické podobě včetně certifikovaného podpisu a datové soubory s fakturačními údaji v elektronické podobě. Ukázka faktury v příloze č. 14.

4.3 Firemní kultura

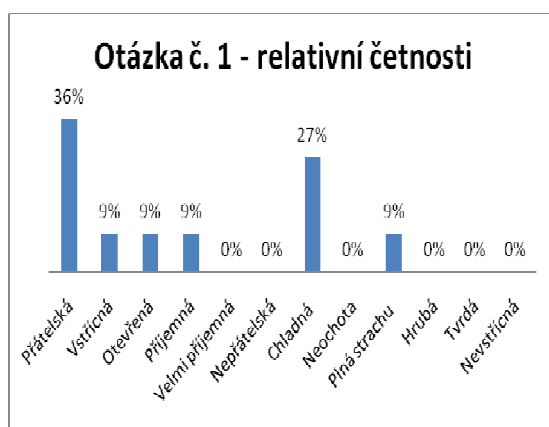
Firemní kultura společnosti je v této části rozepsána dle dotazníkového šetření a jejího vnímání zaměstnanci. Dotazník nalezneme v příloze č. 1. Z důvodů, že se jedná o velkou společnost a optimalizace procesu má být prováděna na fakturaci velkoodběru, probíhalo dotazníkové šetření pouze na tomto úseku a pouze v Ostravě, kde pracuje celkem 14 zaměstnanců. Celkem došlo k vyplnění 11 dotazníků ze 14, což je vysoká úspěšnost. Před samotným vyhodnocením musím zdůraznit i to, že ne všechny otázky byly zaměstnanci

vyplněny. V tuto chvíli daný dotazník není brán jako nepoužitelný, ba naopak vyjadřuje určitý postoj k dané skutečnosti a způsob chování daného zaměstnance.

Celková fakturace velkoodběru má 28 senior-referentů, dva hlavní referenty, 3 koordinátory, jednoho vedoucího odboru a jednoho ředitele. Vedoucí odboru řídí činnost všech referentů a koordinátorů, ale pro kontrolu činností senior-referentů jsou pověřeni hlavní referenti. Samotný dotazník byl koncipován na přímé vnímání vedoucího, tj. vedoucího odboru.

První otázkou dotazníkového šetření je zhodnocení celkové kultury zaměstnancem. Kde bylo 12 možných odpovědí od přátelské až po nevstřícnou.

Graf 4.1 Relativní četnost



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4.2 Vnímání kultury



Zdroj: vlastní výzkum

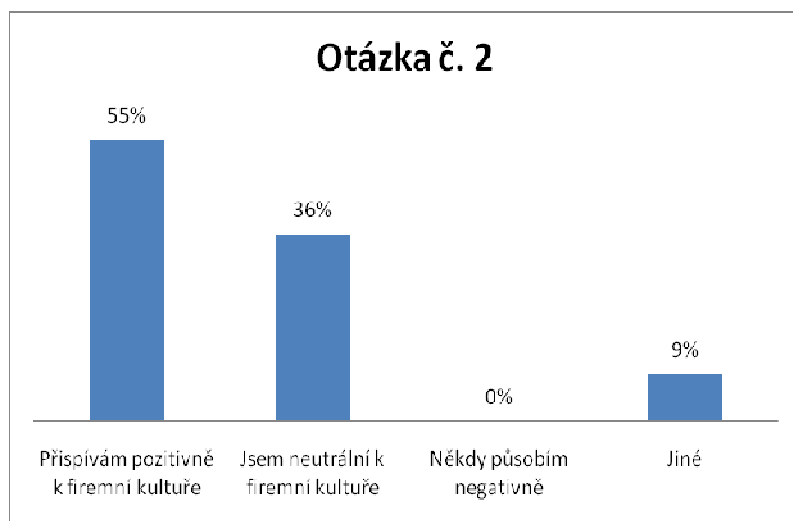
Z výzkumu vyplývá, že kultura společnosti je vnímána jako pozitivní, ale je zde velká část negativního pohledu. Negativní vnímání je překážkou při zavádění systému neustálého zlepšování Kaizen. Je proto nutné v zaměstnancích vyvolat velmi pozitivní firemní myšlení a vnímání kultury. Negativní vnímání může být dáno i nadřazeným, který své podřízené nedostatečně motivuje, poskytuje jim pozdě informace a nebo si je není ochoten vyslechnout a vytváří se mezi nimi bariéra.

Jako doporučení pro zlepšení firemní kultury bych uvedl teambuildingové akce pod záštitou společnosti s možností dalšího prohlubování kulturních znalostí a zjišťování informací o firmě. Různé jednoduché soutěže, kde by zjišťovali bližší informace o společnosti

a také o svých kolezích. Doporučil bych vyšší zapojení nadřízeného do procesu a ukázat jim, že je zde právě pro ně a je ochoten s nimi řešit jejich problémy.

Další otázkou, která byla v dotazníkovém šetření položena (otázka č. 2) - jak si sami zaměstnanci myslí, že přispívají k firemní kultuře. Z čehož jsem zjišťoval, zda si vůbec uvědomují, že jsou součástí kultury společnosti a uvědomují si, že ji ovlivňují, aniž by někdy chtěli. Většina respondentů odpověděla, že přispívají pozitivně na firemní kulturu nebo jsou k ní neutrální. Z čehož plyne i informace, že jsou její součástí a podílejí se na její tvorbě. Nejen v rámci společnosti, ale i oddělení, že jsou těmi, kteří si vytvářejí atmosféru na pracovišti, kde pracují. Pouze jeden respondent uvedl, že neví, zda přispívá k dané kultuře. U tohoto respondenta vyplynulo i při celkové analýze jeho dotazníku, že firemní kultura na něj působí velmi chladně, má z ní až strach a má i problém přijít i pro pomoc za nadřízeným a řešit jej. Což vyvolává i podnět k dalšímu postupu v rámci procesu a snažit se tomuto zaměstnanci ukázat i výhody a snažit se jej přimět přijmout danou společnost.

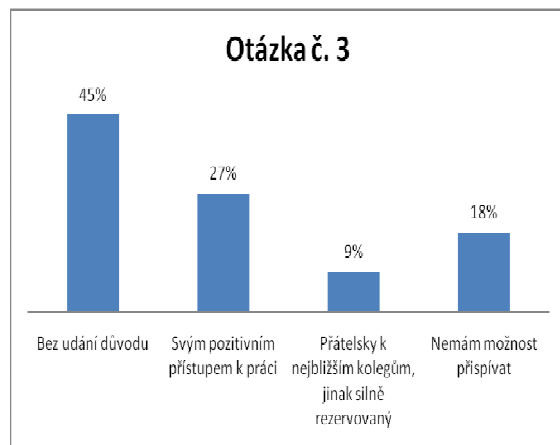
Graf 4.3 Relativní četnosti otázky č. 2



Zdroj: vlastní výzkum

V tomto bodě bych doporučil ukázat zaměstnancům, kteří si myslí, že nijak nepřispívají k firemní kultuře, jaký na ni mají vliv. A to jak v případě, že přijdou se změnou, nebo když přijdou do práce a mají problém. Ukázat jim, že nejsou sami v tu chvíli, kdy ho řeší, ale i kolegové se snaží jim pomoci.

Následující otázka (č. 3 v dotazníku), která je důležitá v rámci zlepšování kultury zněla, zda sami zaměstnanci přispívají k tomu, aby se kultura ve společnosti změnila.

Graf 4.4 – relativní četnost otázka č. 3

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4.5 – vyjádření příspěvku

Zdroj: vlastní výzkum

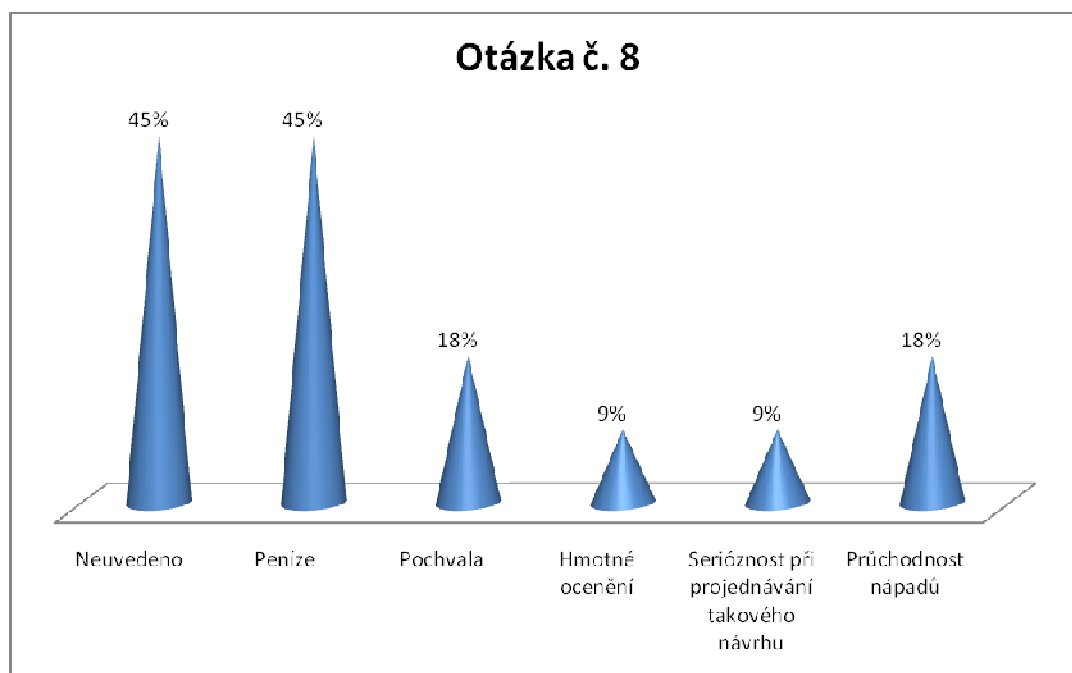
Velmi vysoké zastoupení je zde buď bez odpovědi, jelikož zaměstnanci nebyli ochotní se vyjadřovat nebo, že nemají možnost vůbec přispívat ke změně. Což je chápáno jako velké negativum a bylo by vhodné jim dát prostor a ukázat, jak mají možnost k dané kultuře podniku přispívat. Pouze 36 % respondentů uvedlo, že přispívají na kulturu svým pozitivním přístupem nebo úzkým přátelským kolektivem. V ničem jiném nevidí možnost, jak by byli schopni změnit nebo ovlivnit kulturu společnosti. Zde bych doporučil dát více prostoru zaměstnancům, aby se vyjádřili k samotné firemní kultuře a řekli, co na ní vidí špatného a jaké změny by zde chtěli provést a proč. Diskuze v této oblasti s nadřízeným by zaměstnancům dala nové možnosti vidět firmu a také sblížit se svým vedoucím.

Otázka č. 6 byla směřována již přímo na problematiku fakturace a zjištění, zda zaměstnanci uvažují o změnách procesu, který vykonávají a nedělají to pouze podle postupů, které mají nastaveny, ale uvažují nad vylepšeními, které by jim práci usnadnili. Zde se 91 % respondentů vyjádřilo, že ano a 9 %, že ne. Můžeme tak říct, že v současné době zaměstnanci moc dobře vědí, co jejich práce obnáší, co musí dělat a jak to mají dělat. Ale také se stále snaží proces zdokonalovat tak, aby jim to pomohlo a co nejvíce usnadnilo práci.

Důležitá byla otázka č. 7, pokud mají návrhy na změny, zda je něco motivuje k tomu, aby přišli s novým nápadem za nadřízeným. Zde 55 % odpovědělo, že ne a 45 % ano. Z čehož vyplývá i špatné nastavení motivačního systému k tomu, aby zaměstnanci byli ochotni a rádi přicházeli se změnami ve společnosti. Neochota přicházet se změnami může být dána právě i neochotou nadřízeného si je vyslechnout, ale to se v další části nepotvrdilo. Dalším důvodem je neochota zkusit změnu provést nebo ji testovat. Zaměstnanci uvedli, že si je nadřízený

vyslechne, ale tím to pro ně končí. Proto bych doporučoval ze strany vedoucího ukázat snahu a zkusit změnu provést nebo ji testovat, zda je relevantní a vůbec realizovatelná. A poté o tom i zaměstnance, pokud se na testování nepodílí, informovat o výsledku. S motivací souvisí i následná otázka č. 8, která řešila problematiku, co je pro zaměstnance motivující a co je příměje k tomu, aby se zabýval i něčím navíc, nejen pouze svoji prací. Z grafu 4.6 vyplývá, že ne všichni byli ochotni si určit, co je nejvíce motivuje, ale ve vedoucím postavení jsou peníze, které motivují nejvíce, poté pochvala, hmotné ocenění a další. Nejvíce zarážející jsou odpovědi právě průchodnosti nápadů, které se zde objevily. Z toho plyne, že se zde nacházejí zaměstnanci, kteří měli nápady a chtěli něco změnit, ale nápady jim byly zamítnuty a neví proč. Což je problém v dalším navazování implementace systému neustálého zlepšování. Tito zaměstnanci nebudou ochotni s ničím přicházet, protože už jednou se jim to nepodařilo a nyní bude na vedoucím odboru, aby tyto zaměstnance byl schopen identifikovat a nepřímou cestou je opět motivovat k tomu, aby byli ochotni přicházet s nápady. Zde se jedná o dlouhodobou záležitost, jelikož získat je zpět na svoji stranu nebude lehké.

Graf 4.6 Motivační prvky



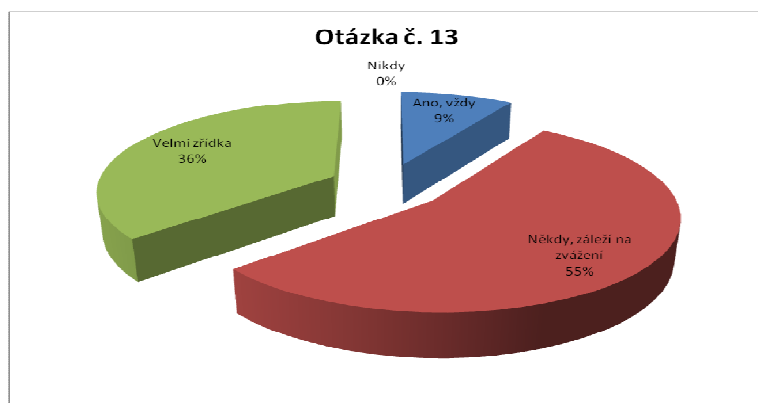
Zdroj: vlastní výzkum

S touto otázkou souvisí i zájem přicházet s nápady. 75 % respondentů uvádí, že přicházejí s nápady častěji, než 1x čtvrtletně a zbylí nepřicházejí vůbec. Z čehož plyne, že čtvrtina neřeší jakékoliv změny, jsou negativně naladěni proti jakýmkoli změnám

nebo zklamání neochotou změny zkusit. Velmi zajímavé zjištění je, že 75 % lidí přijde s nápadem, ale ne všichni jsou ochotni přijmout riziko, které s danou implementací plyne. Převzít riziko je ochotno 64 % respondentů a 36 % odmítá přebírat riziko. Pouze přijít s nápadem a dál za něj nebýt zodpovědný. Toto procento je dáno právě i samotnou osobností člověka. Ti, co jsou ochotni přijímat i riziko spojené s danou změnou, jsou vhodnými kandidáty na vytvoření kroužku kvality. Mohli by se tak zabývat testováním změn procesu a zkoušet implementovat návrhy přicházející od svých kolegů.

V grafu 4.7 nalezneme odpovědi na otázku č. 13, zda zaměstnanci sdělují svému nadřízenému informace s čím jsou nespokojeni. Je zřejmé, že třetina své pocity a problémy v procesu nikdy vedoucímu odboru nesdělí. Zatímco ostatní ano, nebo podle zvážení závažnosti. Problém vyvstává právě u zmiňované třetiny, kde nesdílení negativních informací vede ke zhoršení firemní kultury a má negativní dopady i na ostatní kolegy. Proto bych doporučil dát větší prostor vyjádřit se i těm, kteří nejsou ochotni se vyjadřovat zavedením anonymní schránky právě na stížnosti a nedostatky. Což by mohlo vést právě k eliminaci většiny problémů v komunikaci. Už tím, že by se dané problémy, pokud by to bylo možné, mohly řešit v rámci útvárové porady a ihned si vyjasnit možnosti řešení nebo se i zeptat, jak by si zaměstnanci představovali způsob řešení. Čímž by se také u nich vyvolala vyšší loajálnost vůči společnosti, protože by měli pocit důležitosti a viděli by, že někoho zajímá jejich názor.

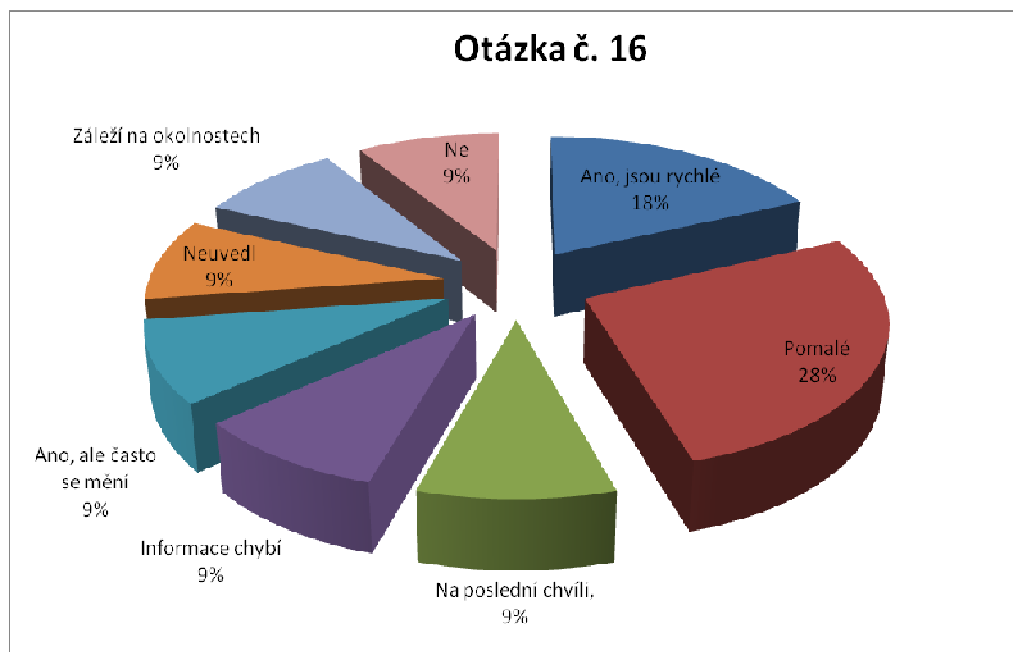
Graf 4.7 Komunikace špatných informací



Zdroj: vlastní výzkum

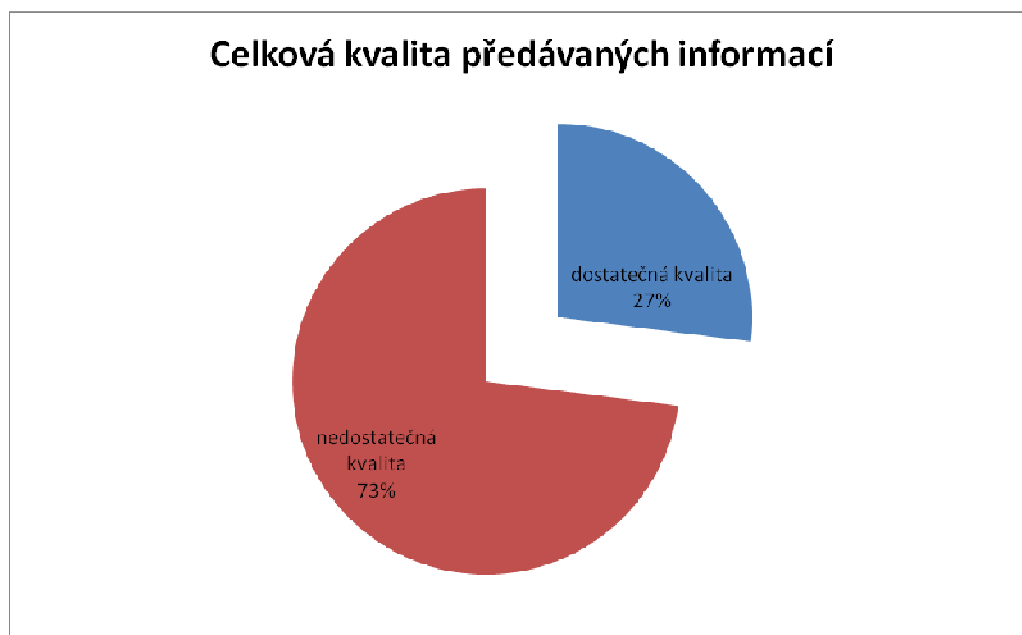
Otázkou č. 16 bylo cílem zjistit spokojenost pracovníků s informacemi, které mají při procesu fakturace k dispozici. Zda jsou pro ně dostačující nebo nikoli a mělo by dojít ke změně v jejich předávání.

Graf 4.8 Informace k fakturaci



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4.9 Vnímání informací



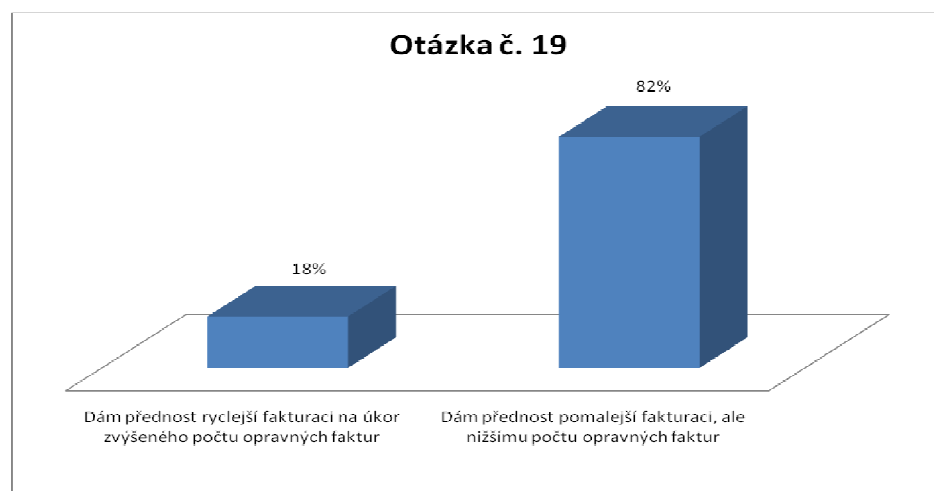
Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí plyne naprostá nespokojenost zaměstnanců s informacemi, které se k nim dostávají. Je nezbytné se proto zaměřit na rolování informací k zaměstnancům takovým způsobem, aby je měli vždy včas a v řádné kvalitě. Pokud dochází k předávání informací s komunikačním šumem, poté se dostáváme do konfliktu s procesem a zaměstnanci nejsou spokojeni. Mají tak pocit nedostatečné informovanosti a vzniká zde větší pravděpodobnost vzniku chyby. Doporučil bych předávat informace v nejkratším možném termínu a to pomocí nejrůznějších komunikačních kanálů jako e-mail, intranet, schůzky, firemní časopisy a další.

V otázce č. 18 sem zvolil ochotu práce v kroužku kvality, který by se zabýval zkvalitněním procesu. Z výsledků je zřejmá většinová ochota pracovat v těchto týmech a podílet se na změnách. Jedná se o stejné procento respondentů, kteří i uvedli, že jsou ochotni být odpovědni za následky spojené se změnou. Tito zaměstnanci si jasně uvědomují potřebu změn. Ve zkvalitňování vidí přínos pro proces. Zbýlých 36 % hodnotí možnost pracovat v týmu pro zkvalitňování procesu jako zbytečnost nebo ztrátu času.

Poslední zjišťovací otázkou č. 19 v rámci fakturace bylo zjistit od zaměstnanců jejich priority. Zda dají přednost pomalejší fakturaci s nižším počtem opravných faktur, nebo raději rychlejší fakturaci s více opravnými fakturami. Je jasné, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat pomaleji a efektivněji, jen aby nedocházelo k vysokému počtu chyb. Je nutné si uvědomit, že tímto zaměstnanci projevují i zájem pracovat kvalitně bez neshod, když ví, že samotný způsob bude časově náročnější. Proto se domnívám, že tímto způsobem projevují vysokou loajalitu vůči společnosti a berou na sebe zodpovědnost za správné faktury ve velkoodběru.

Graf 4.10 Fakturace VO



Zdroj: vlastní výzkum

Doporučil bych i vedoucímu odboru v případě, že přichází k zaměstnancům s nějakou změnou nebo úkolem, tak aby nevyužíval oznamovacích vět, ale ptal se pomocí otázek. Kde je nutné, ale pokládat otázky otevřené a v otázkách nepoužívat dovětky nebo sugesci. Dále se snažit pracovníky méně kontrolovat, nebo kontrolovat, ale aby o tom nevěděli. Protože s rostoucí kontrolou roste i nedůvěra pracovníků a cítí se méně odpovědní. Důvěra nesmí být ani přehnaná, aby neriskoval, že fakturant udělá chybu. Vždy by měla být důvěra vyvážená s kontrolou. Kontrolu bych doporučil formou koučingu, zpětných vazeb a hodnocení práce s ostatními.

4.4 Analýza opravných faktur elektřiny

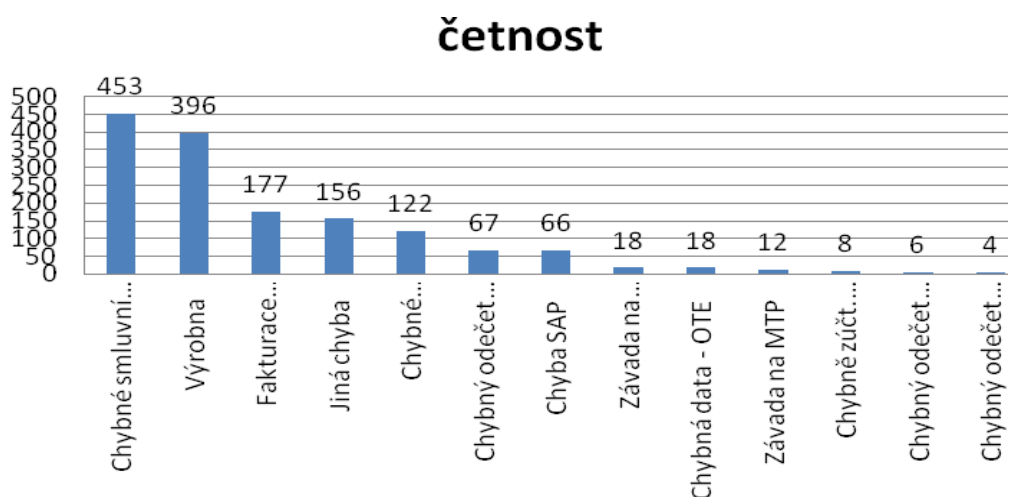
V rámci opravných faktur velkooběru je nutno podotknout, že počet vystavovaných faktur je relativně vyrovnaný, maximální rozdíl je zde necelých 1 400 faktur. Proto i samotná optimalizace procesu se bude zabývat pouze výkyvy v počtech opravných faktur. Celkem bylo vystaveno 176 634 faktur a 2 039 faktur opravných v období července až prosince roku 2009. V první fázi jsem analyzoval celkový počet vystavených faktur a počet opravných faktur v daném měsíci. Po zjištění absolutních hodnot, jsem zjistil, že není zde přímá úměra, která by souvisela mezi počtem opravných faktur a faktur vystavených. V některých měsících dochází k razantnímu nárůstu počtu faktur, ale počet opravných faktur vzrostl pouze minimálně. Problematickým měsícem je však únor, kde došlo k nárůstu o 280 faktur oproti srpnu, ale 100 % narostl počet opravných faktur, což ukazuje na významnou nezávislost mezi počtem vystavených a opravných faktur.

Dokazují to i další grafy v příloze č. 8 a 9, které vycházejí z propočtů stanoveného reprezentanta, což je měsíc srpen. Vycházím z průměrných hodnot a také nejnižší možné četnosti opravných faktur, proto porovnávám počet vystavených a opravných se srpnem. Nevycházím zde z absolutních hodnot, ale z hodnot relativních. Pokud bychom hovořili o procesu vyváženém, pak by měly být obě křivky totožné, popřípadě počet oprav nižší než růst počtu faktur, abychom mohli zajistit požadovanou kvalitu. Vysoká četnost opravných faktur v měsíci únoru je dána právě změnou cen pro velkooběratele a může docházet ke špatnému nastavení v systému SAP, ale v ostatních měsících by se tento problém vyskytovat neměl případně by měl být na maximální úrovni eliminovaný.

Proto by mělo být nyní hlavním cílem společnosti se snažit co nejvýznamněji snížit vysokou variabilitu chybovosti a zajistit tak, co nejstabilnější proces, kde se bude snažit snížit počet opravných faktur.

V dalším zkoumání jsem prováděl Paretovu analýzu, abych zjistil, které důvody mají největší podíl na opravných fakturách. Z celkových 13 důvodů, které se vyskytují při tvorbě opravných faktur blíže graf 4.11, jsem dospěl k závěru, že chybné smluvní údaje a chybná smluvní cena, výrobní, interní fakturace a jiná chyba tvoří přibližně 79 % všech příčin opravných faktur. Tyto čtyři základní důvody budu dále řešit a snažit se je eliminovat na co nejnížší úroveň, abychom v budoucnu měli co nejmenší počet opravných faktur. Výběr těchto důležitých položek k řešení nalezneme v tabulce 4.12.

Graf 4.11 Četnost důvodů opravných faktur červen – prosinec 2009



Zdroj: Interní data společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

Tab. 4.12 Stanovení nejčtenějších příčin opravných faktur

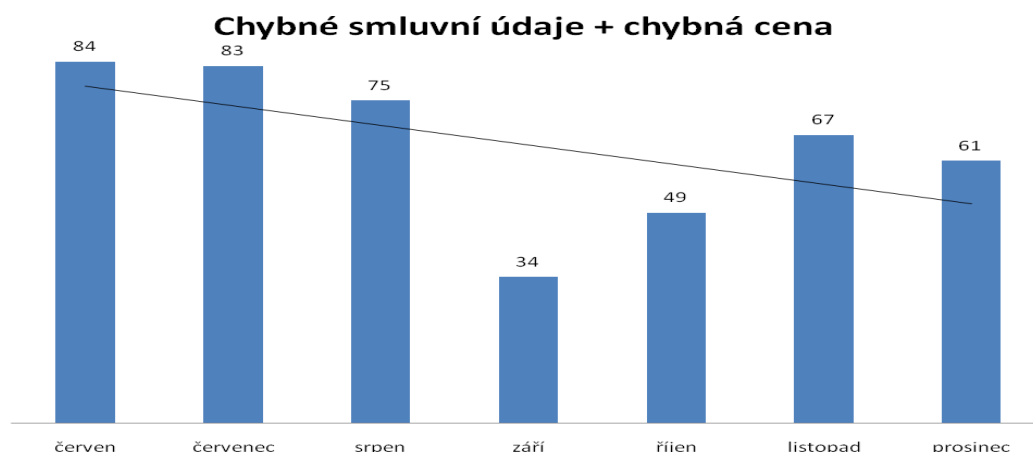
Důvod	četnost	relativní četnost	relativní kumulovaná četnost
Chybné smluvní údaje + chybná cena	453	30,14%	30,14%
Výrobná	396	26,35%	56,49%
Fakturace Interní - pouze pro storno!	177	11,78%	68,26%
Jiná chyba	156	10,38%	78,64%
Chybné technické údaje	122	8,12%	86,76%
Chybný odečet VO	67	4,46%	91,22%
Chyba SAP	66	4,39%	95,61%
Závada na elektroměru	18	1,20%	96,81%
Chybná data - OTE	18	1,20%	98,00%
Závada na MTP	12	0,80%	98,80%
Chybně zúčt. zálohy	8	0,53%	99,33%
Chybný odečet odečítače	6	0,40%	99,73%
Chybný odečet montéra	4	0,27%	100,00%

Zdroj: vlastní propočty na základě dat společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

4.4.1 Chybné smluvní údaje a chybná cena

Původně byla chybná cena separovaná od chybných smluvních údajů, ovšem po zvážení jsem ji zakomponoval do tohoto důvodu, jelikož se domnívám, že se jedná o chybně nastavený smluvní údaj. Vývoj počtu chyb znázorňuje graf 4.13, ze kterého je zřetelný stále vysoký počet četností, který ale dle spojnice trendu má tendenci postupně klesat. Funkce spojnice trendu je totiž klesající. Nejvyšší četnosti bývají v období ledna a února, jelikož je to doba, kdy klienti uzavírají nové smlouvy v důsledku změny ceny za elektřinu. Dochází k špatnému zavedení do systému SAP a důsledkem je chybná faktura, které si společnost nevšimne, jelikož přes kontroly věrohodnosti mohou projít bez problémů a všimne si až samotný zákazník a provádí reklamaci. Další možností je, že na základě kritérií věrohodnosti se faktura vytřídí a spadne do fronty referentovi fakturace pro ruční kontrolu. Poté záleží na samotném úsudku referenta, jak do hloubky bude zkoumat cenu, která je zde nastavená v případě, že došlo k vytřídění na základě jiného důvodu, než právě dané ceny.

Graf 4.13 Vývoj chybných údajů a chybné ceny v období červen – prosinec 2009



Zdroj: vlastní propočty na základě dat společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

Smluvní údaje a cenu, za kterou se bude fakturovat, není společnost ČEZ, ZS, s.r.o. schopna ovlivnit. Tyto informace přicházejí z vnějšku a navazuje na jejich zpracování, zúčtování, vytvoření faktur a informování o tom klienta. Avšak je zde možnost jak počet opravných faktur ovlivnit. A to nastavením vnitřních procesů, motivace uvnitř společnosti a nastavení i jasných mantinelů pro informace, které k faktuře přicházejí zvenčí pomocí SLA smlouvy.

Nastavení procesu uvnitř je možné pomocí větší kontroly faktur VO. Jednou z možností je nastavení přísnějších hranic věrohodnosti, což by znamenalo zvýšený počet vytřízených faktur, ale výsledkem by mohl být snížený počet opravných faktur. Pokud by došlo k vytřížení, pak by muselo dojít k procesnímu nastavení tak, aby se kontrolovala celá faktura, tj. i cena, což by byl důvod pro kontakt obchodního zástupce a zjištění, zda jím nastavená cena je v pořádku a ověření i veškerých smluvních údajů. Pokud by v danou chvíli byla i vysoká cena faktury a nedošlo ke špatnému nastavení rezervovaného výkonu, pak ať zahájí komunikaci se zákazníkem a informuje jej o této výši a snaží se provést taková opatření, aby v další faktuře nedocházelo k vysokým přírůzkům a bylo nastaveno vše podle potřeb zákazníka.

Další možností, jak snížit počet opravných faktur, je nechávat automaticky vytřídit první fakturu, kde se jedná o nový odběr. Referent by ji zkontroloval, zda je formálně správně. Vždy by bylo nutné u nového odběru zkontaktovat obchodního zástupce a ověřit si správnost nastavených cen a smluvních údajů. Pokud jsou obchodním zástupcem

odsouhlaseny, pak by došlo k uvolnění a fakturaci. Nejrychlejší způsob komunikace bych navrhoval telefonicky, případně e-mailem, kde by se zástupcům posílaly reporty zákazníků ke kontrole, dané e-maily by bylo nutno vyřídit ještě týž den.

Variantu, která by byla účinná na chybovost obchodních zástupců, je nastavení jasných postihů plynoucích ze špatně zadaných hodnot buď pomocí SLA smlouvy nebo jiným způsobem. Zde bych doporučil vyhodnocovat počty a příčiny opravných faktur na základě obchodních zástupců a zjišťovat, který obchodní zástupce má největší chybovost a v čem, předávat to na jeho nadřízené. Aby si s nimi vykomunikovali důvody, proč k tomu dochází a provedli nápravu. Jelikož ČEZ, ZS, chtějí mít minimální až nulový počet opravných faktur, pak bych právě doporučil provést nastavení tak, aby pro obchodní zástupce bylo motivující zadávat data velmi pečlivě a to tak, že by byli hodnoceni podle daného reportingu, byl by zde úměrný finanční podíl v jejich prémiech. V případě neplnění by byly prémie nulové. Pokud by byl obchodní zástupce kvalitní a měl minimální počet opravných faktur, pak by dostával i tomu úměrnou výši prémie. Nastavení počtu opravných faktur a výše prémie obchodním zástupcům by bylo pro další analýzu, která ale není předmětem této diplomové práce.

Samotná fakturace by měla probíhat automatizovaně a bez potíží. Dochází-li však k vyřídování dokladů a poté k nutné jejich kontrole, pak je nezbytný zásah lidského faktoru, který ovlivní další průběh fakturace a to buď, že vyříděné doklady uvolní podle svého odborného úsudku, nebo je podrobněji kontroluje a kontaktuje tak obchodního zástupce. Jelikož se jedná o práci člověka, který ji provádí podle svého rozpoložení, musíme vzít v úvahu i kulturu společnosti, kterou je ovlivněn, také svým pracovním okolím a jeho osobními problémy, což jsou všechno faktory, které významně ovlivňují jeho činnost. Je nutné nastavit vnímání kultury společnosti zaměstnancem tak, aby chodil do práce s nadšením a rád dělal práci s nějakým cílem. Nastavit by se takto měl i motivační systém, zavést soutěže mezi referenty. Nastavit výhry, aby referenti byli motivováni soutěž hrát. Vědět, co je motivuje, ať to jsou peníze, změna pozice tj. rotace, přijít se zlepšovacím návrhem a jiné. Vést zaměstnance k větší loajalitě a spolupráci s kolegy, hovořit otevřeně s nadřízeným. To vše je na vedoucím odboru, jak je ochoten a schopen tyto motivátory nastavit a implementovat. Pokud vedoucí dokáže referenty takto motivovat a oni s tím budou spokojeni, zvýší se i produktivita práce. Zaměstnanci budou mít snahu dělat něco navíc,

protože se mezi nimi vytvoří přirozená konkurence a budou se chtít navzájem překonávat. Což vytvoří vhodné prostředí pro postupné zavádění systému Kaizen.

4.4.2 Výrobna

Další významnou částí, která je důvodem opravných faktur, je výrobná. Pod tímto názvem se skrývají důvody, jako je špatné měření, které bylo poskytnuto pro fakturaci nebo obecná kmenová data. Obě hodnoty jsou dodávány jiným subjektem, než zákaznickými službami a nejsou schopni je ovlivnit, jelikož na chybu v této oblasti referenti nepřijdou. Jedná se o špatné nastavení hodnot nebo zadávání špatných informací. Tento důvod storna je buď z podnětu zákazníka, že si toho všimne, ale ve většině případů je to na základě společnosti ČEZ Měření.

Jako možnost snížení četnosti této příčiny bych doporučil nastavit jasná pravidla v SLA smlouvě a penalizaci pro jednotlivé intervaly chybovosti. Penalizace by měla být znatelná, aby přiměla společnost k tomu, že jimi zadávané hodnoty budou kvalitní a úplné.

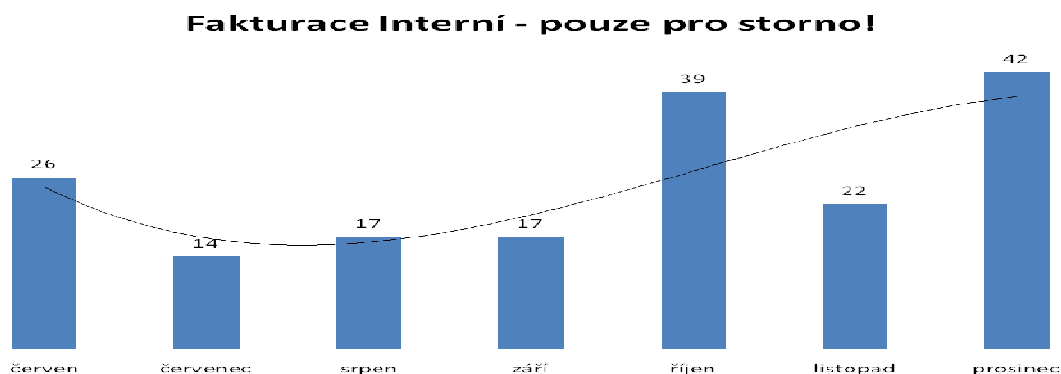
4.4.3 Fakturace interní

Tento důvod opravné faktury je chápán ne jako náklad, ale jako úspora. Proto jeho četnost se nemusí snižovat, ale měla by být trvale udržitelná. Interní fakturace je chápána jako výhoda ve směru toho, že chybu jsme odhalili, než jsme zákazníkovi zaslali fakturu. Provedli jsme opravu, vystavili fakturu a zaslali ji zákazníkovi správně. Využití tohoto důvodu storna je vhodnější a šetří náklady, proto při řešení vytříděných faktur již výše zmíněnými postupy by mohlo docházet právě ke zvýšení počtu interního storna za cenu nižšího počtu reklamací.

Zvýšit četnost tohoto důvodu na úkor jiných je možno v případě, kdy zaměstnanci nad svoji činností více přemýšlejí a jsou důkladnější při kontrole. Pokud se nastaví vyšší nároky na dodávanou kvalitu informací v SLA a zvýší se i parametry pro vytřídění dokladu, pak by referenti řešili pouze anomálie. Došlo by k rychlejší fakturaci a menšímu počtu vytřídění.

Pro zavedení dané změny je nezbytné v zaměstnancích vyvolat pocit potřeby a angažovanosti. Což souvisí opět s kulturou společnosti, loajalitou a snahou přicházet se změnami.

Graf 4.14 Vývoj četnosti interní fakturace pouze pro storno červen – prosinec 2009

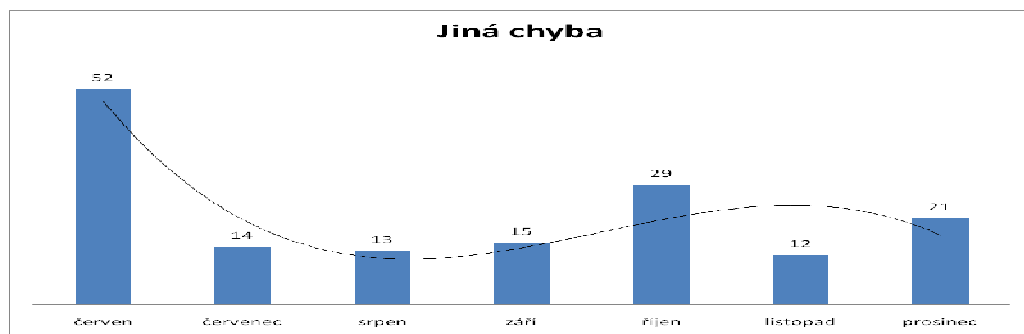


Zdroj: vlastní propočty na základě dat společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

4.4.4 Jiná chyba

Důvod, který by neměl být často používán. Používá se v případě, že důvod nemohl být vybrán ze seznamu důvodů viz příloha č. 16, jelikož referent na základě svých znalostí se neztotožnil ani s jednou možností v nabídce. Četnost této chyby je vysoká, ale stále se používá, když by se využívat měla jen v krajních případech. Což působí tak, že zaměstnanci nemají buď odpovídající znalosti, kterou chybu použít nebo variace chyb není dostatečná, ale k úpravě nedošlo, jelikož zaměstnanci buď neinformují své nadřízené o tom, že by mělo dojít k rozšíření důvodů storna nebo to nechtějí řešit z jiných důvodů jako je strach, neochota a další.

Graf 4.15 Vývoj četnosti jiné chyby v období červen – prosinec 2009



Zdroj: vlastní propočty na základě dat společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

V této fázi bych doporučil danou problematiku s referenty řešit na poradě a zeptat se na souvislosti, zda škála je dostatečná nebo zda by se neměla rozšířit. Důležité je si vyslechnout názory a dále s nimi pracovat, aby došlo ke zkvalitnění informací pro další analýzy. Jako možnost řešení bych navrhoval, dát prostor přijít na další poradě s důvody a argumenty, přimět je tak zabývat se problematikou hlouběji, což některé referenty motivuje k vyššímu výkonu, jelikož vidí zde možnost se projevit a seberealizovat.

4.4.5 Náklady na opravné faktury elektřiny

Celkové náklady na opravné faktury jsem vyčíslil na částku 36 240 Kč, což je částka za období 6 měsíců. Tato částka se zdá být malá při fakturaci velkého množství faktur, ale je to způsobeno tím, že vycházím z údajů, které mi byly poskytnuty pro určení těchto nákladů. Náklady na jednu opravnou fakturu byly vyčísleny v průměru na 30 Kč. Částka závisí na tom, jak je problém složitý, co vše je nutno provést pro potřebnou opravu a jak je faktura obsáhlá. S tím, že ze zkušenosti mohu říct, že náklady na opravu v rámci interního storna v závislosti na čase se pohybují v průměru 10 Kč na jednu. Záleží na složitosti a velikosti problému, proto hovořím o průměrné ceně. Bohužel nebylo možno provést podrobnou analýzu, která by byla v této práci použita z důvodů ochrany těchto dat. Proto vycházím z empirické zkušenosti a staršího propočtu nákladů. V této částce se nepočítá ani s poškození dobrého jména společnosti nebo odchod zákazníka kvůli špatné fakturaci k jiné společnosti. Ze zkušenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že důvod špatné fakturace nebyl ani v jednom případě příčinou odchodu zákazníka k jiné společnosti a proto jsem zde nemohl zahrnout tuto položku do daného výpočtu. Co se týče samotné celkové výše nákladů, tak jsou zde zahrnuty i výnosy, které spočívají v položce interního storna, což je chápáno jako přínos pro společnost, jelikož je takto schopna ušetřit prostředky na opravné faktury, jelikož dochází k jejich odhalení ještě před samotným vznikem faktury a okamžitě se provede náprava. Zákazníci ve velkoodběru vždy chápou problémy, které jsou spojené s fakturací a jsou loajální a ochotni vyčkat, aby se jim dostaly správné informace.

Největší položkou jsou právě z Paretovy analýzy stanovené důvody. Proto je zapotřebí se snažit je v nejkratší době eliminovat a dosáhnout tak snížení míry neshod a ušetření dalších nákladů, které jsou zde vyjádřeny a mohly by být použity na jiné účely, než na tisk faktur, poštovné, obálky, průvodní dopisy, náklady na pracovníka a další.

Samotný Paretův diagram ukázal nejdůležitější první čtyři faktory, jelikož ale jeden z nich v tuto chvíli považujeme jako výnosový, což je faktor interní storno, kde jsou jak náklady, tak výnosy, pak bych zde zařadil ještě chybné technické údaje, které bych se snažil eliminovat a řešil pomocí nastavení SLA smluv pro danou společnost, aby dodávala informace v požadované kvalitě a včas.

Tab. 4.16 Přehled nákladů na opravné faktury

Důvod	Počet	Náklady na OF
Chybné smluvní údaje + chybná cena	453	13590
Výrobna	396	11880
Fakturace Interní - pouze pro storno!	177	1770
Jiná chyba	156	4680
Chybné technické údaje	122	3660
Chybný odečet VO	67	2010
Chyba SAP	66	1980
Závada na elektroměru	18	540
Chybná data - OTE	18	540
Závada na MTP	12	360
Chybně zúčt. zálohy	8	240
Chybný odečet odečítače	6	180
Chybný odečet montéra	4	120
Náklady celkem	x	41550
Výnosy z použití Interního storna	177	5310
Celkové náklady	x	36240

Zdroj: Interní informace společnosti ČEZ, ZS, s.r.o.

Pokud bychom uvažovali o zapojení navrhovaných úprav, tj. zavedení SLA smluv a větší kontroly ze strany zaměstnance, pak můžeme dojít k výraznému snížení opravných faktur. Budeme-li uvažovat, že dojde k velmi striktnímu nastavení postihů, za dodávání špatných nebo nepřesných informací do systému, kde by byli podle toho oceňováni jak zaměstnanci společnosti, které data dodávají, tak i samotné společnosti tím, že by musely hradit sankce plynoucí z SLA, pak je možno odhadovat výrazné snížení chybovosti. V případě zadávání informací do SAP počítám se snížením o 80 %, kde zbylou část beru jako rezervu, která by se postupně snižovala, s tím, jak pracovníci by se adaptovali na přesnou práci. Hodnota 80 % vychází ze statistiky jedné nejmenované společnosti, která také zaváděla podobná opatření pro snížení nákladů. Samotnou implementaci časově odhaduji na dobu 6 měsíců, než by došlo ke snížení chybovosti o 80 %. Jelikož by muselo dojít ke sjednocení zaměstnanců v daných oblastech a striktnímu nastavení požadavků.

V rámci interního storna se domnívám, že by k výraznému snížení nemělo dojít, spíše by se hladina měla pohybovat ve stejné výši s odchylkou +/- 10 %, což opět by záleželo na množství faktur. U tohoto důvodu bych nedoporučoval razantní zásah a snahu jej snižovat, aby poté na druhou stranu nedošlo k navýšení reklamací a počtu opravných faktur ze strany klienta. V případě, že došlo k výše zmíněným predikovaným změnám, pak očekávám úsporu nákladů ve výši 27 030 Kč za období 6 měsíců. Tato výše se bude odvíjet od flexibility pracovníků dodávat správné informace, aby bylo vše v pořádku, loajality zaměstnanců fakturace, řešit vytržiděné doklady více podrobně a být více motivováni.

Tab. 4.17 Stav nákladů po implementaci návrhů

Důvod	Počet	Náklady na OF
Chybné smluvní údaje + chybná cena	91	2730
Výrobna	80	2400
Fakturace Interní - pouze pro storno!	177	1770
Jiná chyba	31	930
Chybné technické údaje	24	720
Chybný odečet VO	67	2010
Chyba SAP	66	1980
Závada na elektroměru	18	540
Chybná data - OTE	18	540
Závada na MTP	12	360
Chybně zúčt. zálohy	8	240
Chybný odečet odečítače	6	180
Chybný odečet montéra	4	120
Náklady celkem	x	14520
Výnosy z použití Interního storna	177	5310
Celkové náklady	x	9210
Celková úspora		27030

Zdroj: vlastní propočet

Do celkové úspory nejsou zahrnuty výnosy, které by plynuly z penalizace za nedodržování kvality. Došlo by ke zvýšení celkových nákladů, proto by penalizace měla být nastavena na úrovni podle počtu chyb a za každou chybu od určitého procenta nastavit sankci ve výši 100 Kč, což je částka, která by pokryla náklady a umožnila zbylé finance použít na zvyšování kvality v rámci fakturace. Celková úspora a snížení nákladů, ale není možné, pokud se neprovede implementace a samotní zaměstnanci fakturace nebudou mít zájem pracovat na změnách a snažit se opravné faktury snížit. Proto je v tuto chvíli nejdůležitější přijít s motivací a snažit se zvýšit jejich ochotu pracovat na změnách,

kteřá je v dané chvíli nedostatečná a podle dotazníků bych nedoporučoval ani zavádění systému Kaizen, jelikož by to mohla být činnost pouze malého zlomku pracovníků, kteří by chtěli provádět změny, ale ostatní by s tím nebyli spokojeni nebo vůbec dané návrhy nerespektovali a odrazovali tak kolegy od inovativních nápadů.

Pokud by chtěla společnost nyní přejít k úsporám nákladů u opravných faktur, pak doporučuji metodou SLA smluv, jelikož v rámci odboru fakturace Utility bych nedoporučoval nyní provádět snížení na základě měkkých faktorů. Domnívám se, že nejdůležitější činností managementu by mělo být právě stmelení daného oddělení, aby samotní zaměstnanci měli pozitivní přístup k práci a nepovažovali ji ve většině případů pouze za nutnost, která jim přináší obživu. Ale brali ji jako práci, kterou dělají s radostí a oblibou, protože jsou za to oceněni a někdo si toho všimne. Což je důvod pro odložení metody Kaizen do doby zlepšení prostředí na daném oddělení.

Proto bych v tuto chvíli v případě nastavení SLA smluv doporučil úspory využít pro stmelení firemní kultury, která je důležitá pro další rozvoj. Pro změnu a zlepšení firemní kultury bude zapotřebí doba minimálně 6 měsíců. Poté by mohly být vidět první změny a začít s postupnou implementací metody Kaizen. S tím, že plné zapojení Kaizenu dle teoretické části bych očekával při pesimistickém očekávání za 4 roky. Což je dosti času pro postupné změny v rámci organizace, dosažení požadovaného snížení celkových nákladů a redukci počtu neshod.

5 Návrhy a doporučení

V rámci zvýšení pozitivní kultury společnosti bych se zaměřil na jedince, kteří mají negativní dopad na ostatní kolegy, a s pozitivně myslícími zaměstnanci bych se je snažil začlenit do procesu. Možným řešením je zapojení do činnosti zabývajících se zlepšováním procesu, která by měla být v budoucnosti implementována. Abychom v nich vyvolali pocit sounáležitosti s firmou. Mohl by to být první krok, kdy se tyto zaměstnanci zapojí do aktivit, a postupem času může dojít ke změně názoru ve vnímání kultury. Tito zaměstnanci mohou změnit názor a z negativistů se mohou stát zaměstnanci, kteří najednou začínají šířit dobré nápady a ukazují možnosti ostatním. V případě, že je tato varianta úspěšná je možné na ně delegovat některé činnosti od vedoucího odboru, aby mohli ještě více komunikovat se svými kolegy a pracovat na zlepšovacích návrzích. Ovšem vedoucí odboru by neměl delegovat veškerou činnost spojenou s podřízenými na jiného zaměstnance, jelikož takto může vzniknout mezi nimi velká komunikační bariéra a možné riziko odcizení. Proto by nemělo docházet k úplnému delegování činností vedoucího odboru, ale měl by si vedoucí nechat klíčové činnosti spojené s prací s referenty u sebe.

Vytváření teambuildingových akcí v rámci oddělení a poznávání se by mělo také pozitivní vliv na kulturu. Zde bych navrhoval, aby došlo při pořádání takových akcí k předání zodpovědnosti a organizaci na zaměstnance. Došlo by tak k vytvoření zájmu o danou akci více, než pokud jsou pouze pozváni. S tím, že by na ně byly přesunuty pravomoce, aby se rozhodli, kam chtějí jet, co zde budou dělat a celé to zorganizovali, stmelí celý kolektiv a změní i způsob vnímání vedoucího odboru, který jim dal možnost organizovat svoji akci.

Doporučuji také dát větší prostor vyjádřit se těm, kteří nejsou ochotni se vyjadřovat zavedením anonymní schránky právě na stížnosti a možná doporučení pro zlepšení. Což by mohlo vést právě k eliminaci většiny problémů v komunikaci. Už tím, že by se dané problémy, pokud by to bylo možné, mohly řešit v rámci útvarové porady a ihned si vyjasnit možnosti řešení nebo se i zeptat, jak by si zaměstnanci představovali způsob řešení. Čímž by se také u nich vyvolala vyšší loajálnost vůči společnosti, protože by měli pocit důležitosti a viděli by, že někoho zajímá jejich názor.

Návrh jak zlepšit podnikovou kulturu je možné ve výraznějším zapojení vedoucího odboru do denních činností jednotlivých referentů. Ukázat jim, že je zde pro ně a kdykoli se může na něj obrátit. Proto je důležitá komunikace a ukazovat jim, že je zde právě pro ně. Zvýšenou komunikaci bych právě doporučil při testování návrhů, které uvedli zaměstnanci a pokud se na jejich testování nepodílejí, tak je informovat o jejich výsledcích a zda dojde k implementaci jejich nápadů. Souvislost je dána i průchodností nápadů, která je dle zaměstnanců nízká, tato domněnka může být právě způsobena i tím, že samotní zaměstnanci nemají další informace, jak s jejich nápadem je nakládáno nebo se jim dále vůbec někdo zabýval.

Pro zvýšení zainteresovanosti bych doporučil, aby každý zaměstnanec měl danu smysluplnou pracovní roli. Je nezbytné, aby mu byla vysvětlena jeho role a její potřeba v širším kontextu celé společnosti. Další možností je svým zaměstnancům nabídnout profesionální růst. V tomto směru bych doporučil větší komunikaci nadřízeného a zaměstnance, aby se zajímal o to, kam chce zaměstnanec směřovat a čím se dále v budoucnu zabývat. Pokud se ho bude nadřízený ptát, pak opět bude pozitivní reakce ze strany zaměstnance, spatřuje v tom totiž zájem o jeho osobu. Jako výborný nástroj motivace bych navrhoval zavést i písemná poděkování a jiné formy uznání. Tím, že by nadřízený napsal zaměstnanci osobně poděkování, protože tato forma může být pro mnoho zaměstnanců větší dík, než finanční ohodnocení.

Další možností, jak by bylo možno zlepšit firemní kulturu je vybudovat ve společnosti kulturu upřímnosti. Kterou většina zaměstnanců ocení a bude ve svém nadřízeném vidět větší osobnost. Pro zavedení této kultury je zapotřebí, aby nadřízený hovořil pravdu, snažil se motivovat své podřízené, aby mu říkali vždy pravdu, dokázal hovořit o nepříjemných věcech a byl schopen přiznat vlastní chybu. Tato kultura není pro mnoho vedoucích pracovníků z mnoha důvodů akceptovatelná. Říkat pravdu také není pro mnoho manažerů akceptovatelné, ale pokud se to naučí, pak zaměstnanci budou říkat taky pravdu, a to je pro zlepšování procesu nejlepší varianta. Je nutné, aby nadřízený byl ochoten a schopen snést pravdu od podřízených a zaměstnanec věděl, že není nijak ohrožen, pokud řekne pravdu. Bude-li vedoucí odboru schopen přiznat svoji chybu, vyvolá to u zaměstnanců velmi pozitivní dopad, jelikož uvidí, že i on smí chybovat a nebude jim dělat problém říct, že udělali také chybu. Nadřízený by měl být také schopen u svých zaměstnanců ocenit

otevřenost a nesouhlas. To, že někdo s jeho návrhem nesouhlasí, může vyvolat další diskuzi o daném problému a najít případná další a v mnoha případech i lepší řešení.

Možnost, jak zlepšit firemní kulturu, je možno nalézt ještě v jednom řešení, které nevychází z motivace zaměstnanců, ale z toho, že silné vedoucí osobnosti nemusí motivovat své zaměstnance. Protože zaměstnanci jsou přirozeně motivováni a ze své podstaty se snaží dělat práci dobře a v co nejvyšší kvalitě, ale to pouze v případě, mají-li správného nadřízeného. Pokud ale je pracovní prostředí pro ně demotivující, pak zaměstnance odrazuje od kvalitní a produktivní práce. Je-li vedoucí odboru schopen vytvořit pracovní prostředí, aby každý zaměstnanec věděl, co má dělat, bude mít potřebné zdroje pro výkon své práce a bude s ním jednáno férově, pak nebude potřeba další motivace zaměstnanců. V tomto návrhu je nezbytné, aby došlo k udržení si na oddělení pouze zaměstnance, kteří budou přirozeně motivováni a budou tak dobře vykonávat svoji práci, ostatní zaměstnance by bylo nutno vyměnit. Tento návrh považuji za velmi radikální a dosti nákladný, ale je jedním z relevantních řešení.

Další návrhy se týkají přímo změn v procesu získávání informací, řešení opravných faktur a zavedení metody Kaizen do procesu. Pro snížení celkového množství opravných faktur bych doporučil společnosti si jasně nastavit SLA smlouvy s organizacemi, které dodávají relevantní data do systému.

Doporučil bych implementovat striktnější hranice pro hodnocení věrohodnosti, což by zapříčinilo větší počet vytřízených dokladů, které by byly k ruční kontrole. Pokud by však došlo k výraznější kontrole ze strany zaměstnance a komunikace s OZ, pak bychom mohli vyloučit další podíl opravných faktur.

Možným řešením, jak předejít špatně nastaveným údajům, je vytřížení faktury v případě nového odběru a odsouhlasení s OZ, kde by se kontrolovala nastavená cena a veškeré smluvní údaje. Komunikaci bych doporučoval pomocí e-mailu nebo telefonicky, abychom mohli validovat data v nejkratším možném termínu.

Díky tomu, že data jsou dodávány OZ, pak bych navrhoval vyhodnocovat chybovost jednotlivých OZ a nastavit jim podle toho i jejich prémiový systém. Který by se odvíjel od počtu špatně zadaných smluv v systému.

Následným snížením opravných faktur, kromě reportingu, které by vedlo k obchodním zástupcům, je vyřizování opravných faktur referenty Zákaznických služeb. Kde bych do prémiového systému zavedl hodnocení na základě vzniku a vyřízení počtu opravných faktur. Což by znamenalo zjišťování, kolik referent vyřídil vytřízených dokladů a jakým způsobem. Zda je uvolnil na základě svých znalostí, pak za ně nese on odpovědnost. V případě reklamace a vzniku opravné faktury by se to zohlednilo v jeho prémiech, nebo by vytřízený doklad neuvolnil, dokud by nekontaktoval příslušnou osobu, u které by si ověřil, zda je to správně nebo ne. V případě, že by nastavení bylo chybné, provedl by zápis o chybném nastavení a uvedení obchodního zástupce do tabulky. V případě příčinné souvislosti mezi vytříděním a pozdější opravnou fakturou by vinu nesl příslušný referent, který fakturu uvolnil.

Vhodné by bylo využít i uspořené náklady na vzdělávání zaměstnanců a financovat z toho různá školení a workshopy, které by byly pro zaměstnance přínosné. Po absolvování bych doporučil i poskytovat zpětnou vazbu svým kolegům a sdělovat formou prezentace nebo jiným způsobem, co nového se dozvěděli a přiučili.

Pro další a hlubší analýzu důvodů opravných faktur navrhuji také provedení zásadní změny v systému SAP. Došlo by k rozšíření možnosti zadávání více důvodů opravné faktury a ne pouze jednoho. Dochází tak ke zkreslování údajů a není možno bez těchto dat propočítávat ukazatele kvality. Dostáváme také zkreslené informace o příčinách, jelikož je pouze na referentovi, který důvod vybere. Tuto změnu bych se snažil implementovat do systému v nejkratším možném termínu, aby bylo možné provádět další analýzy již na základě stoprocentních dat.

6 Závěr

V rámci této diplomové práce jsem se blíže zabýval problematikou optimalizace procesu fakturace. Kde jsem se zaměřil na hodnocení kultury společnosti a možnost zavedení metody Kaizen. Další částí bylo zjistit podíl jednotlivých důvodů vystavování opravných faktur a nalézt vhodná opatření pro jejich snížení.

Na základě bližšího zkoumání vnímání pracovního prostředí jednotlivých zaměstnanců jsem došel k závěru, že zavedení systému postupného zlepšování Kaizen není v tuto chvíli možné. Bude nezbytné se zaměřit nejdříve na kulturu společnosti a přesvědčení zaměstnanců o vhodnosti a důležitosti přispívat s inovativními nápady, aby došlo ke zvýšení efektivnosti celého procesu. Jelikož v dnešní době nejsou motivováni a ani ochotni něco takového řešit. Hypotéza závislosti firemní kultury a výkonnosti se zde na tomto základě potvrzuje, a pokud v zaměstnání necítí spokojeně, jejich výkonnost se snižuje.

Potvrzuje se i další hypotéza, která tvrdila, že zaměstnanec se snaží dělat vždy svoji práci kvalitně. To potvrdilo i dotazníkové šetření. I přesto, že zaměstnanci chtějí dělat svoji práci kvalitně, nevyvolává to v nich potřebu přicházet se změnami. Jelikož se obávají o své pracovní místo a vyvolává to v nich strach a neochotu proces zlepšovat.

Na podkladu Paretovy analýzy jsem vymezil nejdůležitější důvody pro tvorbu opravných faktur a zjistil celkové náklady na ně. Za 6 měsíců tyto náklady jsou ve výši 36 240 Kč. Proto jsem navrhoval opatření, která by celkové náklady na opravné faktury snížila o 27 030 Kč a tyto finance využít na jiné aktivity ve společnosti.

Jako velkou přednost pro motivaci zaměstnanců беру velikost dané společnosti a možnost jim nabídnout rotace na jiná oddělení a nestagnovat pouze na jedné pozici. Tato přednost by se měla více uplatnit a umožnit tak zaměstnancům vidět i jinou práci, která je nezbytná pro celkové fungování.

Cíl této diplomové práce byl splněn, došlo ke zjištění primárních příčin opravných faktur a bylo zjištěno, že společnost v tuto chvíli by neměla implementovat japonský styl Kaizen, ale měla by se zaměřit na práci se zaměstnanci a nadřízení by jim měli ukázat

důvody, proč by měli přicházet s nápady a motivovat je. Na základě dotazníků bylo zjištěno, že podniková kultura není příliš pevná, většina zaměstnanců se necítí ve společnosti spokojena a motivována. Jsou zde jen, aby měli práci a měli jistý tok peněžních prostředků.

Výsledkem této diplomové práce je zjištění, že i velká společnost, která má výborně zvládnutý proces fakturace a potřebuje relativně málo snížit chybovost, má problém se změnami, které jsou ovlivněny vnímáním kultury společnosti zaměstnanci. Což výrazným způsobem komplikuje implementaci systémů, které by byly založeny na jejich angažovanosti. Proto i zavedení kroužku jakosti tvořených z řad zaměstnanců je v danou chvíli nereálné. Avšak tyto nedostatky jsou relativně lehce odstranitelné.

Závěrem bych řekl, že optimalizace procesu, kde je zapotřebí úsilí zaměstnanců není lehká, pokud zaměstnanci nejsou v dané problematice dostatečně angažováni nebo nejeví ochotu zlepšování procesu řešit. V tuto chvíli je na vedoucím odboru ve svých zaměstnancích vzbudit znovu ochotu a motivaci dělat svoji práci lépe a efektivněji, než doposud.

Seznam použité literatury

Knihy

1. BARKER, S. *Projektový management pro praxi*. Přel. A. Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
2. BASL, J. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Dotisk 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
5. HROMKOVÁ, L. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
6. IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.
7. JOHNSON, L.; Phillips, B. *Absolute honesty: building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM, 2003. 292 s. ISBN 0814407811 9780814407813.
8. KIERNAN, M. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
9. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
10. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 294 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

11. NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 281 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
12. NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
13. PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
14. PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
15. ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 2. přep. vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
16. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
17. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
18. TÖPFER, A. a kolektiv. *Six sigma*. Přel. P. Škrabalová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
19. UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
20. VYSKOČIL, VLASTIMIL, K. *Podpůrné procesy a snižování režijní náklady*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

Internetové zdroje

21. Energetický regulační úřad. [online]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.eru.cz/user_data/files/cenova%20rozhodnuti/CR%20elektro/ER%20CR9_2009.pdf>.
22. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-38348440-interni-komunikace-v-tezkych-casech>>.
23. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39393000-motivace-zamestnancu-v-dobe-utlumu>>.
24. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39393000-motivace-zamestnancu-v-dobe-utlumu>>.
25. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39392960-prestante-motivovat-zamestnance>>.
26. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40244980-investujte-do-lidi>>.
27. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40244980-investujte-do-lidi>>.
28. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-41911300-podrizeni-vas-mohou-znicit>>.

29. Moderní řízení: Manažerský digest o teorii a praxi řízení v ČR i ve světě. [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-41911280-nenechte-se-zahnat-do-pasti>>.
30. Portál veřejné správy České republiky. [online]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW:<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=540%2F2005&number2=&name=&text=>>.
31. Skupina ČEZ. [online]. [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČEPS	Česká přenosová soustava
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DUZP	datum uskutečnitelného zdanitelného plnění
ERÚ	Energetický regulační úřad
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků)
FO	fyzická osoba
GŘ	generální ředitel
kol.	kolektiv
KVET	kombinovaná výroba elektřiny a tepla
MOO	maloodběr obyvatelstvo
MOP	malododběr podnikatelé
mil.	milión
MS	místo spotřeby
MW	maga Watt
MW.h	Mega Watt hodiny
např.	například
obr.	obrázek
odb.	odbor
odd.	oddělení
OF	opravné faktury
OM	odběrné místo
OTE	operátor trhu s elektřinou
OZ	obchodní zástupce
OZE	obnovitelné zdroje energie
PO	právnícká osoba

přel.	přeložil/a
resp.	respektive
s.	strana
SLA	Service Level Agreement
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strava
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
TQC	Total Quality Control
VO	velkoodběr
vyd.	vydání
ZS	zákaznické služby

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Tomáš Neuwirth
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

1. Máje 601/21, 743 01 Bílovec

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Vyhodnocení dotazníků
Příloha č. 3	Souhrnná tabulka faktur za rok 2009
Příloha č. 4	Statistika důvodů oprav faktur VO
Příloha č. 5	Celkový přehled faktur VO
Příloha č. 6	Opravné faktury 01/09 – 12/09
Příloha č. 7	Podíl opravných faktur na fakturaci
Příloha č. 8	Porovnání rozdílů (odchylek) s reprezentantem
Příloha č. 9	Porovnání relativních změn počtu faktur
Příloha č. 10	Vývoj důvodů opravných faktur – Interní storno
Příloha č. 11	Vývoj chybných smluvních údajů a ceny
Příloha č. 12	Vývoj důvodů opravných faktur – Výrobna
Příloha č. 13	Vývoj důvodů opravných faktur – Jiná chyba
Příloha č. 14	Faktura za dodávku elektřiny
Příloha č. 15	Spirála jakosti
Příloha č. 16	Seznam důvodů storna